

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Aplikace metody BSC v konkrétních podmínkách

BSC Metod Application in Factual Conditions

Student:

Bc. Zuzana Antonínová

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Zuzana Antonínová**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Aplikace metody BSC v konkrétních podmínkách
BSC Method Application in Factual Conditions**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická část
 3. Sběr, analýza a vyhodnocení dat
 4. Návrhy a doporučení pro podnik
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

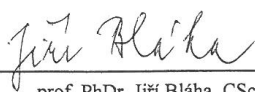
HORVÁTH&PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
UČEŇ, P. *Zvyšování výkonnosti na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
WÁGNER, J. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011



prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry





prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.

Ve Vřesině dne 19.4.2011

.....
Bc. Zuzana Antonínová

V této bakalářské práci bych ráda vyjádřila poděkování vedoucí diplomové práce paní Ing. Marii Mikušové, Ph.D. za pomoc během zpracování diplomové práce a především za odbornou konzultaci, která byla pro mě během vypracování práce směrodatná.

Taktéž bych ráda poděkovala řediteli společnosti panu Jiřímu Němčíkovi za poskytnutí potřebných informací, vhodné náměty, připomínky a za možnost práce ve společnosti, kde jsem získala mnoho důležitých praktických poznatků, jež se staly pro mě a pro tuto práci velkým přínosem.

OBSAH

1. Úvod.....	1
2. Teoretická část.....	3
2.1. Pojetí výkonnosti.....	3
2.2. Měření výkonnosti podniku	3
2.2.1. Tradiční přístupy k měření finanční výkonnosti	4
2.2.2. Moderní přístupy k měření finanční výkonnosti	7
2.2.3. Komplexní přístupy k měření výkonnosti firem	8
2.3. Metoda Balanced Scorecard.....	9
2.4. Vyjasnění a převedení vize a strategie	11
2.5. Komunikace a propojení strategických cílů a měřítek	12
2.6. Plánování a stanovení záměrů	12
2.7. Zdokonalení zpětné vazby a procesu učení se	13
2.8. Perspektivy Balanced Scorecard	14
2.8.1. Finanční perspektiva	15
2.8.2. Zákaznická perspektiva	17
2.8.3. Perspektiva interních procesů.....	18
2.8.4. Perspektiva učení se a růstu	19
2.9. Přínosy a rizika metody BSC	20
2.10. Tvorba BSC.....	21
2.11. Odvození strategický cílů.....	21
2.11.1. Tvorba strategických cílů	22
2.11.2. Výběr strategických cílů.....	23
2.11.3. Dokumentace strategických cílů	23
2.12. Vybudování vztahů příčin a následků	24
2.12.1. Znázornění vztahů příčin a následků.....	25
2.12.2. Zaměření na strategicky významné vztahy	26
2.12.3. Dokumentace vzájemných vztahů.....	26
2.13. Výběr měřítek.....	27
2.14. Stanovení cílových hodnot	28
2.15. Určení strategických akcí	29
3. Sběr, analýza a vyhodnocení dat.....	30
3.1. Popis vybrané společnosti	30
3.2. Organizační struktura	31
3.3. Současné hodnocení výkonnosti společnosti SARIV-Němčík, s.r.o.	31
3.4. Hodnocení základních oblastí ve společnosti.....	33
3.4.1. Finanční perspektiva	33
3.4.2. Zákaznická perspektiva	39
3.4.3. Perspektiva interních procesů.....	41

3.4.4.	Perspektiva učení se a růstu	43
3.5.	Strategie společnosti SARIV-Němčick, s.r.o.	44
4.	Návrhy a doporučení pro podnik.....	47
4.1.	Implementace BSC ve společnosti SARIV-Němčick, s.r.o.	47
4.1.1.	Konkretizace strategických cílů	47
4.1.2.	Vybudování vztahů příčin a následků	48
4.1.3.	Výběr měřítek.....	49
4.1.4.	Stanovení cílových hodnot	52
4.1.5.	Určení strategických akcí	55
5.	Závěr.....	58
	Seznam použité literatury.....	60
	Seznam zkratk	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

1. Úvod

V dnešní době se objevují stále větší nároky na obchodní společnosti, a to také v důsledku rychlosti stále probíhajících změn. Všechna rozhodnutí musí podnik přizpůsobovat přicházejícím změnám, aby nepřišel o své postavení na trhu a aby si zajistil požadovanou konkurenceschopnost. Již zdaleka nestačí podniku udržovat nízké náklady pro zajištění úspěšnosti společnosti. Právě tyto důvody vedou společnost k provádění inovací výrobků, hledání nových zákazníků, nalezení kvalifikovaných a tvůrčích zaměstnanců, zdokonalování komunikace a především k přijímání nových metod a postupů při řízení výkonnosti podniku.

Společnosti potřebují informace vypovídající o úrovni dosahování svých cílů, a také údaje týkající se srovnávání plánovaných a dosažených cílů podniku, což vyžaduje nutnost měření a řízení výkonnosti podniku. Důležité otázky v oblasti hodnocení výkonnosti sehrává především způsob a metody, jakými hodnotit výkonnost společnosti, neboť v dnešní době existuje řada přístupů a nástrojů pro její měření a řízení.

Většina společností se omezuje jen na sledování finančních ukazatelů a jiné oblasti nepokládají za důležité, což v současnosti patří mezi velké nevýhody společností, neboť finanční ukazatele nemusí dostatečně necharakterizují fungování celého podniku. Řízení výkonnosti se totiž týká celé organizace a všech jejích procesů, které zahrnují i zaměstnance podniku. Mezi hlavní důvody, proč se společnosti zaměřují jen na finanční ukazatele, patří důvěra, zvyk a univerzálnost při hodnocení výkonnosti.

Pro podnik je velmi důležité, aby se zaměřil kromě finančních ukazatelů, také na jiné oblasti, což umožňuje komplexní metoda řízení výkonnosti Balanced Scorecard (dále jen BSC). Metoda BSC propojuje strategii a operativní činnosti tak, aby strategie společnosti byla součástí všech podnikových oblastí. Tato metoda měří výkonnost pomocí čtyř perspektiv, a to finanční, zákaznické, perspektivy interních procesů a perspektivy učení se a růstu. Tento způsob měření výkonnosti vede ke zvyšování výkonnosti podniku v budoucnosti a přináší také společnosti konkurenční výhodu.

Diplomová práce je rozdělena do několika kapitol. V teoretické části je vymezena výkonnost, jednotlivé přístupy k měření výkonnosti, metoda BSC a její tvorba ve společnosti.

Analytická část zahrnuje popsání společnosti, v níž je metoda BSC implementována, dále jsou popsány jednotlivé perspektivy metody BSC a následně definovány konkrétní kroky tvorby metody BSC ve společnosti. Poslední kapitola zahrnuje návrhy a doporučení pro podnik, které povedou k naplnění stanovených cílů.

Cílem této diplomové práce je implementace metody BSC pro konkrétní společnost. Společnost je analyzována pomocí finanční analýzy poměrovými ukazateli ve finanční perspektivě, dotazníkového šetření v perspektivě učení se a růstu. Taktéž byly provedeny potřebné konzultace ve společnosti, které byly potřebné ke zjištění potřebných informací v rámci všech perspektiv. Z těchto analýz jsou definovány konkrétní cíle společnosti na dané období. Poté jsou stanoveny jednotlivá měřítka, cílové hodnoty a strategické akce nutné pro dosažení stanovených cílů. Takto navržený systém by měl vést ke zlepšení výkonnosti, zvýšení konkurenceschopnosti a tím k lepšímu postavení na trhu.

2. Teoretická část

2.1. Pojetí výkonnosti

Definice výkonnosti je vymezena podle Šuláka (2005) jako cíl společnosti co nejefektivněji využít vložené investice do aktivit společnosti. Tato formulace může zavádět k názoru, že podnikatelsky výkonný je pouze takový podnik, který má dobré hospodářské výsledky. Avšak toto mínění je vzhledem k dané definici neúplné, a také různí odborníci vystupující na trhu hodnotí podnikatelskou výkonnost z různých stanovisek. Jiné stanovisko na výkonnost podniku zauímají zákazníci, jiné manažeři firmy a jiné vlastníci.

Z pohledu zákazníka je výkonnou firmou ta, která má schopnost předvídat potřeby a přání podniku v okamžiku jejich vzniku a poskytnout kvalitní výrobek za cenu odpovídající jeho představě o tom, kolik je ochoten za uspokojení potřeby zaplatit. Zákazníka zajímají měřítka jako je kvalita, cena a dodací lhůta. Podle manažera je výkonnost podniku vysoká tehdy, jestliže prosperuje. Jedná se tedy o podnik, který má loajální zákazníky, vyrovnané peněžní toky, stabilní podíl na trhu, nízké náklady a hospodaření je likvidní a rentabilní. Měřítkem výkonnosti pro manažery je rychlost reakce na změny vnějšího prostředí a na vznik nových podnikatelských příležitostí. Výkonnou firmou podle vlastníků je ta, která je schopna tohoto cíle dosáhnout v nejvyšší možné míře a v co nejkratším čase. Vlastníci používají měřítka jako je návratnost investic, ekonomická přidaná hodnota a hodnota firmy (Šulák, 2005).

2.2. Měření výkonnosti podniku

Analytické procesy, pomocí kterých hodnotíme finanční výkonnost podniku, patří mezi základní prvky finančního managementu. Z časového hlediska, jak uvádí Šulák (2005), má finanční analýza dva základní rozměry:

- Výsledky a závěry vyplývající z hodnocení finanční výkonnosti se využívají pro vyhodnocení dopadů rozhodnutí, jež byla učiněna v minulosti.
- Analýzu finanční výkonnosti můžeme aplikovat při vyhodnocení finančního plánu v souvislosti s předpokládaným vývojem společnosti v budoucnosti.

Nejčastěji využívaný postup měření výkonnosti podniku vychází z finančních ukazatelů, které hodnotí vývoj ekonomických toků, důchodů a změny v majetku podnikatelských

subjektů. Finanční analýza dále poskytuje východiska pro posouzení rizika, obzvláště pak provozního a finančního, jež hrají důležitou úlohu při stanovení kapitalizační nebo diskontní míry v jednotlivých modelech využitelných pro výpočet tržní hodnoty společnosti. Finanční analýza také podává informace, pomocí kterých se dá posoudit finanční výkonnost společnosti (Šulák, 2005).

Tyto informace podle Šuláka (2005) lze využít při:

- hodnocení minulé a současné finanční výkonnosti společnosti - finanční analýza poskytuje odpověď, jak společnost hospodařila, kde jsou silné a slabé stránky její finanční výkonnosti
- vyhodnocování předpokládaného budoucího ekonomického vývoje - pomocí aparátu finanční analýzy můžeme analyzovat ekonomické důsledky jednotlivých strategických variant a také určit danou variantu, která je ekonomicky nejvýhodnější
- ekonomickém zdůvodnění připravovaných nebo předkládaných podnikatelských projektů pro statutární orgány či banky

Zdrojem informací pro finanční analýzu jsou účetní výkazy:

- rozvaha
- výkaz zisků a ztrát
- cash-flow

2.2.1. Tradiční přístupy k měření finanční výkonnosti

Tradiční ukazatele finanční výkonnosti mají dobrou vypovídací schopnost vzhledem ke zkoumané ekonomické realitě. Můžeme je vyjádřit v peněžních jednotkách, v procentech, v jednotkách času, ale mohou být i bezrozměrné.

Tradiční přístupy Kislingerová (2009) rozděluje na:

a) Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele podle Růčkové (2007) vycházejí rovnou z posuzování hodnot jednotlivých položek základních účetních výkazů. Tyto ukazatele dávají představu o rozměru jednotlivých činností. Veličiny rozdělujeme na stavové a tokové, podle toho zda nám poskytují informace o daném stavu či údajích za dané časové období.

V rozvaze nalezneme veličiny stavové, na rozdíl od výkazu zisku a ztrát a také výkazu cash-flow, které uvádí tokové veličiny.

Pomocí absolutních ukazatelů můžeme definovat vybrané charakteristiky tzv. rozdílové ukazatele. Mezi nejdůležitější ukazatele patří ukazatel čistého pracovního kapitálu. Tento pojem je vysoce užívaný pro výkonnost při stanovování tržní hodnoty společnosti. Hrubý pracovní kapitál je tvořen zásobami, krátkodobým finančním majetkem a pohledávkami z obchodního styku. Čistý pracovní kapitál je pak rozdíl mezi zmíněnými složkami oběžných aktiv a krátkodobých závazků z obchodního styku. Z čehož vyplývá, že čistý pracovní kapitál je oběžný majetek financovaný z dlouhodobých zdrojů, který slouží k řízení plynulosti výrobního procesu (Kislingerová, Hnilica, 2009).

K výpočtu tohoto ukazatele můžeme využít dvou přístupů. A to z pozice aktiv a z pozice pasiv. Při použití prvního přístupu jsou z celkových oběžných aktiv odečteny závazky společnosti, které má společnost uhradit v blízké budoucnosti. Jestliže od vlastního a cizího dlouhodobého kapitálu odečteme aktiva stálá, zjistíme čistý pracovní kapitál z pozice pasiv.

b) Paralelní soustava poměrových ukazatelů

Podle Růčkové (2007) se uvádí pět nejpodstatnějších oblastí ukazatelů pro hodnocení výkonnosti společností a to:

- **Ukazatele likvidity**, jež se vyjadřují ke schopnosti podniku uhradit včas své závazky. Nedostatek likvidity může vést až k platební neschopnosti, naopak vysoká míra likvidity je velmi neefektivní, protože potřebné finanční prostředky jsou vázány v aktivech. Je tedy zapotřebí najít takovou likviditu, jež povede k efektivnímu zhodnocení prostředků, ale také schopnost dostat svým závazkům.
- **Ukazatele aktivity**, znamenají schopnost podniku rychle využívat svého majetku. Obvykle tyto ukazatele vyjadřují počet obrátek daných složek zdrojů či dobu obratu. Slouží také k tomu, abychom věděli, jak nakládáme s aktivy a jejich složkami a zároveň jaký to má vliv na výnosnost a likviditu.

- **Ukazatele rentability**, které poměřují zisk se zdroji. Jsou to ukazatele, kde se v čitateli nachází určitá položka, která odpovídá výsledku hospodaření a ve jmenovateli daný druh kapitálu. Ukazatele rentability vedou k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti.
- **Ukazatele produktivity**, pomocí nichž měříme rentabilní využívání lidského kapitálu, také mohou být použity ke srovnání s ostatními podniky daného odvětví.
- **Ukazatele zadluženosti**, porovnávají rozvahové položky, čímž zjistíme v jakém rozsahu jsou aktiva společnosti hrazena cizími zdroji. Podstatou těchto ukazatelů je hledání vyváženého vztahu mezi vlastními a cizími zdroji financování. Při vhodném poměru cizího a vlastního kapitálu je možno získat vyšší výnosnost.

c) Pyramidová soustava poměrových ukazatelů

V pyramidové soustavě je vybrán jeden nejdůležitější ukazatel a analýza poté vede ke stanovení činitelů, jež mají vliv na zvolený vrchol. Každý ukazatel má v pyramidě své místo, které vyplývá jednak z logiky rozkladu a také z charakteru matematických a statistických vazeb. To je jedna z hlavních výhod pyramidových rozkladů, jež umožňují prostřednictvím logaritmické metody změřit velikost vlivu daných činitelů na vrcholový ukazatel. Nelze však vždy bez dalších souvislostí stanovit směr působení jednotlivých faktorů výkonnosti. Příkladem takovéto analýzy je tzv. Du Pontova analýza, která je zaměřena na rozklad rentability vlastního kapitálu a stanovení jednotlivých položek vstupujících do tohoto ukazatele (Růčková, 2007).

d) Souhrnné ukazatele pro měření finanční výkonnosti firem

Souhrnné ukazatele, které využíváme k měření finanční výkonnosti podniku, můžeme rozdělit podle Šuláka (2005) do dvou skupin:

- Ukazatele jednorozměrné – zde řadíme Beaverův test, Edmisterovu analýzu
- Ukazatele vícerozměrné – například Altmanův test, Tamariho index rizika, Lisův ukazatel, Fulmerův ukazatel a další.

Mezi nevýhody jednorozměrných modelů patří různost ukazatelů, kdy může být stejný podnikatelský subjekt zařazován výhledově mezi problémové či bezproblémové. Tento nedostatek se snaží odstranit vícerozměrové ukazatele. Vícerozměrové ukazatele

jsou ukazatele, jejichž součástí je více poměrových finančních ukazatelů. Závisle proměnnou v těchto modelech je hodnota, pomocí které diferencujeme subjekty do dvou základních tříd:

- společnosti bankrotující
- společnosti přežívající

Zásadním problémem při definování vícerozměrných modelů, je nejen samotný výběr poměrových ukazatelů, ale i stanovení charakteru modelu – lineární, nelineární – a odhad strukturních parametrů.

2.2.2. Moderní přístupy k měření finanční výkonnosti

K těmto přístupům řadíme tyto ukazatele:

a) Ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA)

Ekonomická přidaná hodnota patří mezi metody, která je založena na ekonomickém zisku. Zásadním rozdílem od klasické finanční analýzy je, že ekonomický zisk počítá s náklady vlastního kapitálu, ale také s náklady na kapitál cizí. EVA je definována jako čistý provozní zisk mínus dané náklady kapitálu, které zahrnují náklady příležitostí všech podnikatelských aktiv zapojených do tvorby zisku. Ukazatel EVA využíváme i při stanovení hodnoty podniku. Vztah mezi hodnotou podniku a ukazatelem EVA je přímo úměrný, tzn. je-li ukazatel EVA kladná – když převyšuje provozní hospodářský výsledek po zdanění náklady kapitálu – hodnota podniku roste (Kislingerová, Hnilica, 2009).

b) Ukazatel Market Value Added (MVA)

Jedná se o tržní přidanou hodnotu. Zjistíme jej pomocí rozdílu mezi tržní hodnotou podniku a do něj investovaným kapitálem (vklady a dluhy), tj. rozdíl mezi částkou, kterou by vlastníci a ostatní investoři získali prodejem svých podílů a pohledávek a hodnotou, jež do firmy vložili. Ukazatel MVA je rozdílem tržní hodnoty společnosti a velikosti celkového investovaného kapitálu. Jedná se tedy o tu část tržní hodnoty, o kterou jsou akcionáři bohatší díky tomu, že investovali svůj kapitál do výkonného podniku, (Šulák, 2005).

c) Ukazatel rentability investic stanovený na podkladě peněžních toků (CFROI)

CFROI se obvykle sleduje na roční bázi a hodnota se porovnává s inflačně očištěnými náklady kapitálu. Srovnáním CFROI s náklady kapitálu zjistíme, zda podnik vyprodukoval v daném období zisk přesahující alespoň náklady investovaného kapitálu. Podstatné je porovnání ukazatele CFROI s náklady na kapitál (WACC), jež zahrnují všechna rizika u požadované výnosnosti vlastního kapitálu. Pro rozpětí CFROI platí, jestliže je rozdíl $CFROI - WACC > 0$, bude hodnota pro akcionáře narůstat. Výhodou ukazatele CFROI je, že ho lze použít ke srovnání firem s různou strukturou aktiv, v různých odvětvích i v různých časových obdobích, (Šulák, 2005).

2.2.3. Komplexní přístupy k měření výkonnosti firem

Podstatou tohoto přístupu je volba kritérií hodnocení, mezi které patří ekonomická kritéria. Klasické účetnictví se nezaobírá výnosy, náklady a cash-flow z pohledu tvorby hodnoty pro zákazníka, a proto podává málo údajů o produktivním či neproduktivním chování společnosti. Chce-li být společnost v této době úspěšná, musí mít stabilizovanou provozní základnu, jež ve všech rozhodujících vlastnostech je plně paritní s konkurencí, a navíc disponuje konkurenční výhodou, která se opírá o výrobkové inovace. Jestliže má společnost směřovat k úspěšnosti, management pak musí pečlivě sledovat nejen ekonomické ukazatele a jejich vývoj, ale také podstatné mimoekonomické atributy, mezi které patří postavení společnosti na trhu, inovační potenciál, technická úroveň provozní základny aj., a vymezit kritéria pro měření a hodnocení výkonnosti společnosti (Šulák, 2005).

Přístupy hodnocení výkonnosti firmy se v dnešní době již nemohou opírat jen o ekonomická kritéria a v jejich rámci o ukazatele finanční analýzy jako univerzálně hodnotící systém fungování podniku. Do systému komplexního hodnocení výkonnosti se vedle ekonomických aspektů řízení společnosti musí promítnout také kvalitativní a časové aspekty podnikání. Všechny metody používané ke komplexnímu hodnocení výkonnosti firem tyto aspekty respektují a jejich součástí jsou mechanismy řízení výkonnosti. Do těchto přístupů podle Šuláka (2005) řadíme:

a) Evropský model podnikatelské úspěšnosti (EFQM)

Model excelence EFQM je systém založený na devíti kritériích. Pět z nich jsou předpoklady a čtyři jsou výsledky. Předpoklady pokrývají to, co organizace dělá. Výsledky udávají, čeho organizace dosahuje. Výsledky jsou způsobeny předpoklady

a předpoklady jsou zlepšovány pomocí zpětné vazby z výsledků. Mezi předpoklady patří politika a strategie, partnerství a zdroje, procesy, pracovníci a vedení. Mezi výsledky řadíme výsledky pracovníků, zákazníků, společnosti a klíčové výsledky výkonnosti. V pěti předpokladů náleží vůdčí role vedení společnosti. Jelikož manažeři tvoří firemní strategii a plány, zabezpečují finanční, materiální zdroje, pracují s lidským kapitálem. Dosažené výsledky podnik hodnotí s ohledem na zákazníka, kterému model přikládá nejvyšší důležitost. Avšak hodnotí se i spokojenost zaměstnanců a vztah firmy k okolí, kde se vyskytuje. Model má tedy vést k odhalení slabých stránek ve společnosti a dosáhnout toho, aby společnost efektivně využívala silné stránky. Oblasti, jež si podnik stanoví pro zlepšování, záleží na vedení a souvisí s vizí a strategií. Na vrcholovém vedení také stojí i to, jaké úkoly ze strategického plánu bude s ohledem na své zdroje řešit dříve a jaké později.

Součástí modelu je metoda nazývaná se RADAR, jež stanovuje postup společnosti při cestě za úspěchem. Podnik určuje svoje výsledky (**Results**), přístupy (**Approach**) k dosažení stanovených výsledků a rozvíjení těchto přístupů (**Deployment**), hodnotí (**Assessment**) a také přezkoumává (**Review**) dosažené výsledky.

Podle Šuláka (2005) se v modelu EFQM využívají dvě metody hodnocení:

- Sebehodnocení předpokladů a výsledků uvnitř společnosti
- porovnávání dosažené úrovně podniku s okolím (benchmarking)

b) Balanced Scorecard

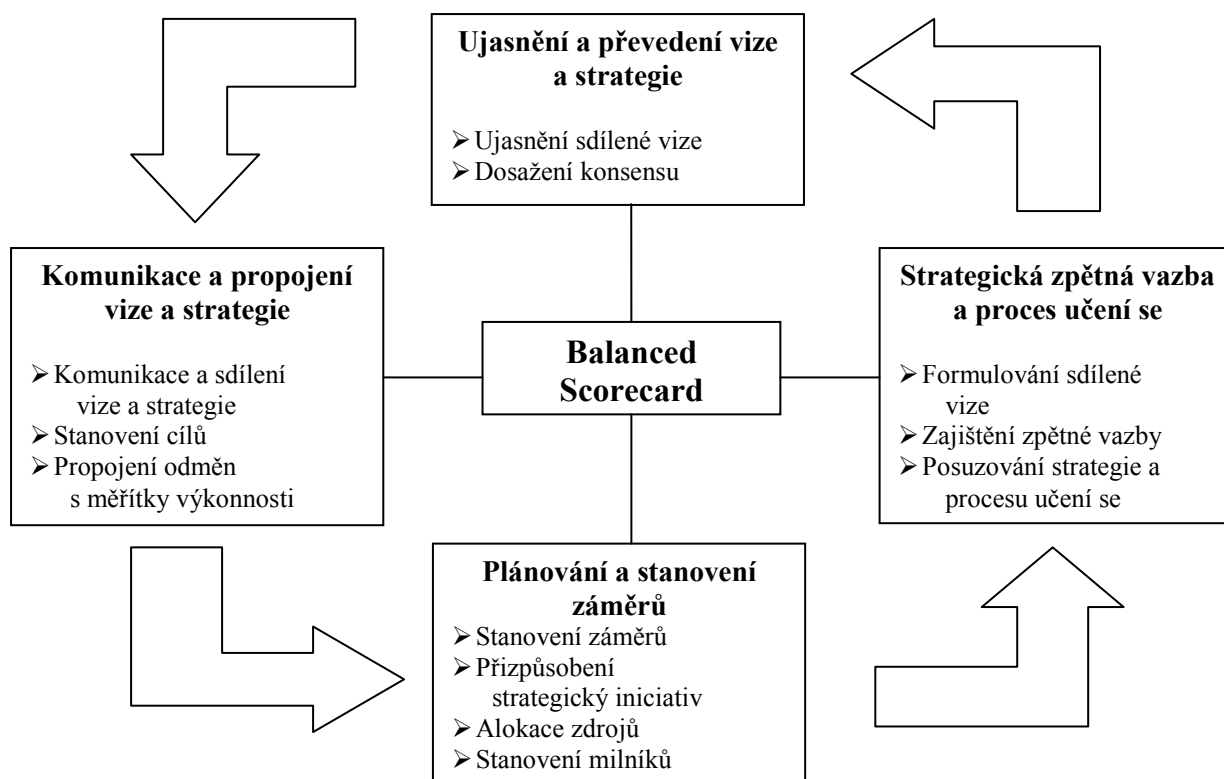
Mezi dalším komplexním přístupem k měření výkonnosti firem patří metoda BSC. Tato metoda bude podrobněji vysvětlena a popsána v další kapitole.

2.3. Metoda Balanced Scorecard

Jedná se o systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, který vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu. Autory metody publikované roku 1992 jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton. Metoda BSC vznikla jako reakce na zjištění, že řada strategických záměrů nebyla dotažena do praxe. Mnoho firem má problém s reálným propojením strategií s operativními činnostmi tak, aby se strategie implementovala do všech podnikových oblastí a bylo možné měřit dosažení strategických cílů. Jedním z důvodů je, že základnou operativních plánů jsou většinou pouze finanční ukazatele, které

nemohou dostatečně charakterizovat celý podnik. Proto je nezbytné sledovat a vzájemně vyvážit kromě finančních ukazatelů také ukazatele zaměřené na zákazníky, firemní procesy a zaměstnance. BSC má za cíl stanovit předpoklady pro jednoznačnou formulaci strategie a její shodné vnímání v celém podniku, propojit dlouhodobé strategické cíle a způsob jejich zabezpečení v podnikatelském plánu.

Většina podniků vyvinula systémy pro měření výkonnosti, jež zahrnují finanční i nefinanční měřítka. Avšak tato nefinanční měřítka jsou využívána pouze pro místní zlepšení, při práci se zaměstnanci a se zákazníky. Podniky používají tato měřítka jen jako taktickou zpětnou vazbu a k řízení krátkodobých operací. BSC zdůrazňuje, že finanční i nefinanční měřítka mají být součástí informačního systému, jež mohou být k dispozici také všem zaměstnancům podniku. Zaměstnanci by měli začít chápat finanční důsledky svých rozhodnutí a činů a vrcholový management by měl rozumět hybným silám zajišťujícím dlouhodobý finanční úspěch. Cíle a měřítka pro BSC jsou víc než určitým souborem ukazatelů výkonnosti, neboť vycházejí z daného poslání a strategie stanovené společností. BSC převádí poslání a strategii podniku do konkrétních plánů a měřítek. Inovativní podniky používají BSC jako strategický manažerský systém tzn. k řízení své dlouhodobé strategie (Kaplan, Norton, 2000).



Obr. 2-1: BSC jako strategický rámec

Zdroj: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Balanced Scorecard*. Přel. M. Šusta. 1. vydání. Praha: Managment Press, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5. s. 23.

2.4. Vyjasnění a převedení vize a strategie

Proces BSC začíná týmovou prací vrcholového managementu. Důležitou součástí je také převádění strategie podniku do konkrétních strategických cílů. Při stanovení finančních cílů musí být týmem společnosti uváženo, na co se zaměřit, zda na růst obratu a trhu, vytváření cash-flow či ziskovost. Podnik stanoví cíle a měřítka pro své interní procesy, jakmile jsou definovány finanční a zákaznické cíle. To je jedna z hlavních přínosů BSC. Tradiční systémy měření výkonnosti se zaměřují na zlepšování nákladovosti, jakosti a doby trvání cyklů procesů. Pro BSC jsou důležité takové činnosti, jež pro dosažení stanovené výkonnosti pro akcionáře a zákazníky jsou nejpodstatnější. Takovýmto postupem zjistíme zcela nové interní procesy, v kterých je zapotřebí, aby společnost dosáhla výborných výsledků, což povede k tomu, že strategie podniku bude úspěšná. Splnění cílů perspektivy učení se a růstu dokazují, že vložené peníze do informačních technologií, rekvalifikace zaměstnanců, systémů a dokonalejších organizačních postupů byly efektivní. Investice, jež se týkají postupů organizace, systémů a hlavně lidí, jsou nejpodstatnějšími inovacemi, které dosahují zkvalitnění procesů a jsou důležité nejen pro zákazníky, ale také akcionáře.

V rámci procesu tvorby metody BSC se stanovují strategické cíle a několik hybných sil, jež povedou k podpoře stanovených cílů. Jedná-li se o důležitost strategických cílů, málokdy se setkáme, aby se členové týmu plně shodli. Příčinu této neúplné shody můžeme hledat v pojetí manažerských funkcí, manažeři se totiž snaží vybudovat kariéru v rámci jedné funkce. Ale také se může stát, že některé funkce mají v podnicích dominantní postavení. Vývoj BSC odhaluje nejen nedostatek týmové práce, ale také přispívá k řešení tohoto problému. Jelikož BSC zpracovává vrcholové vedení, vzniká model, který sdílí celý podnik a jeho okolí, a na jehož řešení se každý podílí. Celý tým je tudíž odpovědný za cíle, které si BSC vytyčil. BSC vytváří soulad týmové spolupráce mezi všemi manažery bez ohledu na předchozí pracovní zkušenosti (Kaplan, Norton, 2000).

2.5. *Komunikace a propojení strategických cílů a měřítek*

V celém podniku by měly být rozebírány strategické cíle a měřítka BSC komunikovány prostřednictvím firemních novin, videí či elektronicky s využitím síťového softwaru. Tyto zprávy dávají zaměstnanci informace o kritických cílech, kterých musí být dosaženo, má-li být podniková strategie úspěšná. Některé z podniků usilují o rozložení nejvyšších strategických měřítek BSC do konkrétních měřítek na operativní úrovni. Tímto způsobem se snaží o souvislost místního zlepšení s úspěchy celého podniku. Pochopí-li zaměstnanci nejvyšší cíle a měřítka, stanoví místní cíle, jež podporují celkovou strategii podniku. BSC také poskytuje podklad pro sdílení odpovědnosti a komunikaci představenstva a manažerů, což vede k realizování strategie společnosti. Na konci této fáze procesu by mělo dojít k pochopení dlouhodobých cílů podniku a strategie, jež vede k dosažení těchto cílů (Kaplan, Norton, 2000).

2.6. *Plánování a stanovení záměrů*

Pokud je BSC použita k podpoře změn v podniku stává se neúčinnější. Cíle pro měřítka BSC by měly být stanoveny manažery na tři až pět let, což umožní podnik transformovat. Cíle by měly vytvářet diskontinuitu ve výkonnosti podniku. Je-li tímto podnikem akciová společnost, cílovým stavem by mělo být několikanásobné zvýšení ceny akcie. Zdvojnásobení návratnosti investic může být rovněž finančním cílem. Manažeři musí stanovit vyšší cíle i pro segment zákazníků, interní procesy, učení se a růst, aby bylo možné tak vysokých finančních cílů dosáhnout. Tyto cíle vycházejí z několika zdrojů. V ideálním případě by cíle

v zákaznické perspektivě měly být odvozeny od stavu, kdy očekávání zákazníků je uspokojeno, nebo od stavu, ve kterém jsou tato očekávání ještě zvýšena. Ke zjištění dalších očekávání, by měly být prozkoumány preference jak existujících, tak potenciálních zákazníků. Aby interní cíle odpovídaly strategickým měřítkům ověřujeme je pomocí tzv. benchmarkingu. Jsou-li dány cíle týkající se zákazníka, interních procesů a učení se a růstu, stanovují manažeři pořadí významnosti, pokud jde o jakost, dobu odezvy a reengineering. Tímto BSC umožňuje posouzení celkové situace a možnost soustředit se na průběžné zlepšování. Manažeři se spíše orientují na průběžné zlepšování a reengineering, jež jsou rozhodující pro dosažení strategického úspěchu podniku, než na změny v jednotlivých procesech. Na rozdíl od jiných programů, které jsou založeny na výrazných rozpočtových škrtech, BSC se soustředí na cíle, jakými jsou např. snížení časové náročnosti vyřizování objednávek, zvyšování kvalifikace zaměstnanců, dodání výrobku na trh v kratším časovém intervalu (Kaplan, Norton, 2000).

2.7. *Zdokonalení zpětné vazby a procesu učení se*

Proces učení se je nejdůležitějším aspektem celého BSC. Manažeři v současných podnicích nemají zpětnou vazbu k ověření správnosti strategie a testování hypotéz, na nichž je tato strategie založena. BSC umožňuje sledovat a také posupně zasahovat do zaváděné strategie, ale také nabízí možnost úplné změny, je-li to nezbytné. BSC obsahuje krátkodobé cíle, které se týkají finančních a dalších měřítek, což umožňuje zkoumat finanční výsledky měsíčně či kvartálně. Manažeři postupují od definování výsledků z minulosti k učení se o stavech následujících, které by měly nastat v budoucnosti, probírají dosažené výsledky a také to, zda se jejich očekávání naplňují.

Proces strategického učení se začíná vyjasněním sdílených vizí, kterých chce podnik dosáhnout. Poté následuje proces komunikace a propojení vize a strategie, jež pomáhá stanovit priority a mobilizovat zaměstnance k uskutečnění podnikových cílů. Proces plánování a stanovení záměrů je třetí částí, kdy definujeme skutečné cíle podnikové výkonnosti za pomoci souboru výstupů a hybných sil výkonnosti. Proces umožňuje srovnání stanovených cílů výkonnosti s doposud dosaženými cíli, čímž zjistíme rozdíl, jehož vyrovnaní by se měly strategické iniciativy podřídit. Pro implementaci strategie jsou tyto první tři zmíněné procesy nepostradatelné, avšak samy o sobě nestačí. Podniky se nacházejí v prostředí, které se neustále mění, a proto potřebují mít zpětnou vazbu o složitějších strategických plánech. V těchto měnících se podmínkách se mohou nové skutečnosti zrodit

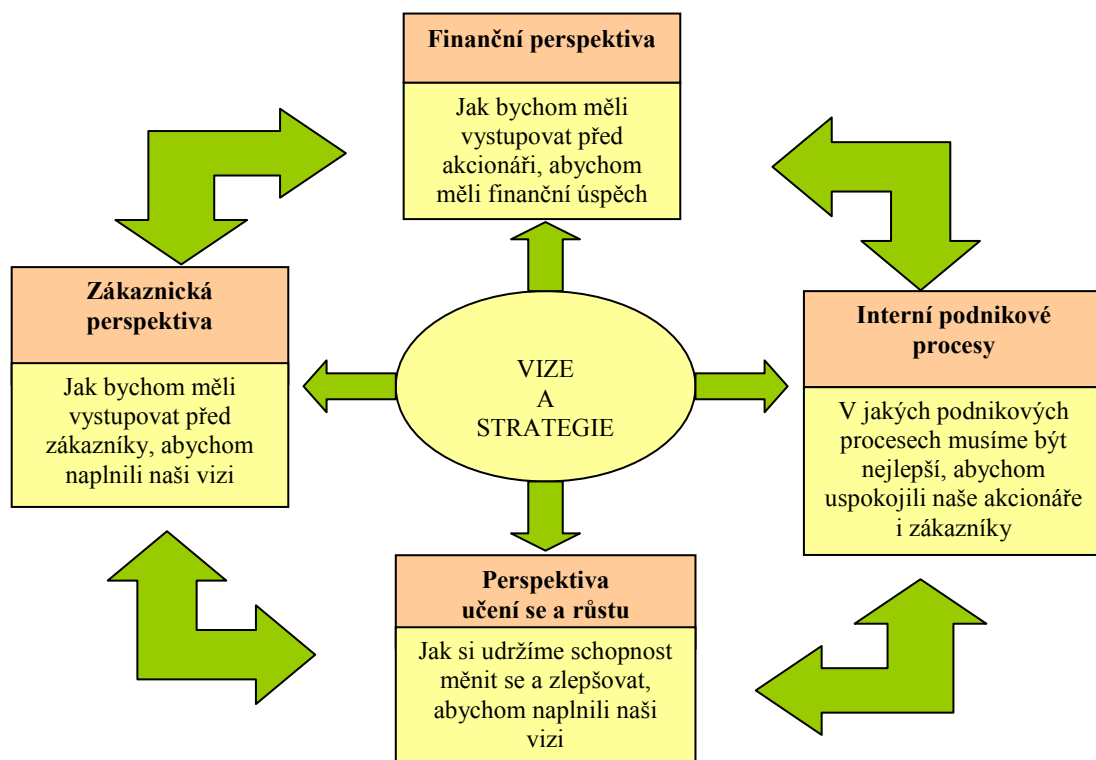
využitím nových příležitostí nebo započtením rizik, které dříve nebyly brány v úvahu. Manažeři potřebují zpětnou vazbu ke zjištění, zda je plánovaná strategie úspěšně plněna a také, zda předpoklady, na nichž strategii založili, stále platí. Právě tato zpětná vazba a učení se je posledním procesem, který uzavírá cyklus. Proces strategického učení se vytváří další vizi a strategický proces, kde jsou cíle v jednotlivých perspektivách hodnoceny, aktualizovány, nahrazovány v souladu s aktuálním posouzením strategických výstupů a požadovanými hybnými silami výkonnosti pro nadcházející období. (Kaplan, Norton, 2000).

2.8. *Perspektivy Balanced Scorecard*

BSC dává manažerům možnost převést strategii a vizi podniku do uceleného souboru měřítek výkonnosti. BSC tak usnadňuje podnikům formulování a přijetí strategického poslání. BSC zavádí poslání a strategii podniku do cílů a měřítek, které jsou součástí čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. BSC nabízí rámec a jazyk pro komunikaci poslání a strategie podniku. Manažeři formulují výstupy, očekávání a hybné síly, čímž směřují energii, schopnosti a znalosti svých lidí, které jsou nezbytné k dosažení podnikových cílů.

Měření je často chápáno jako nástroj kontroly chování a hodnocení výkonnosti v minulosti. Avšak metoda BSC využívá tato měřítka jiným způsobem, a to k formulaci podnikové strategie, k její komunikaci a k vzájemnému sladění individuálních a podnikových iniciativ. BSC by měla být použita jako systém komunikační, výukový a informační, nikoliv jako systém controllingový.

Čtyři perspektivy BSC pomáhají určit rovnovážný stav mezi cíli krátkodobými a dlouhodobými, mezi nutnými výstupy a jejich hybnými silami výstupů, a také mezi tvrdými a subjektivnějšími měřítky. Velké množství měřítek v BSC může být matoucí, avšak správné sestavení BSC obsahuje smysluplné údaje a všechna měřítka vedou k dosažení integrované strategie. (Kaplan, Norton, 2000).



Obr. 2-2: Perspektivy modelu BSC

Zdroj: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Balanced Scorecard*. Přel. M. Šusta. 1. vydání. Praha: Managment Press, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5. s. 20.

2.8.1. Finanční perspektiva

Finanční měřítka jsou důležitá při sumarizaci měřitelných ekonomických důsledků realizovaných akcí, a proto se BSC zabývá finanční perspektivou. Měřítka finanční výkonnosti uvádějí, zda zavádění a realizace strategie podniku vedou ke zlepšení celkové situace. Finanční cíle se zpravidla týkají ziskovosti zjištěné pomocí provozního zisku, ROCE nebo pomocí přidané hodnoty – EVA. Mezi finanční cíle řadíme také růst prodeje a tvorbu cash-flow.

Tvorba BSC by měla vést k propojení cílů finančních se strategií podniku. Finanční záměry znamenají určitý střed, kde vedou měřítka a cíle dalších perspektiv BSC. Finanční cíle jako jsou nárůst obrátu, zvyšování produktivity, snižování nákladů, zvyšování využití aktiv a snižování rizika umožňují v podnicích nezbytné propojení všech čtyř perspektiv BSC. Většina podniků používá stejné finanční cíle pro všechny své podnikatelské jednotky. Tento způsob je snadný, důsledný a z určitého hlediska férový, protože jsou všechny jednotky hodnoceny podle stejného měřítka, ale může být i mylný, jelikož různá střediska mohou mít zcela jinou

strategii. Použití jednoho způsobu měření a jediného cíle je proto pochybné. Finanční cíle a měřítka musí definovat finanční výkonnost očekávanou od strategie a slouží k hodnocení cílů a měřítek ostatních perspektiv BSC (Kaplan, Norton, 2000).

V jednotlivých fázích životního cyklu podniku se finanční cíle velmi liší. Podniky využívají několik typů strategií v jednotlivých cyklech podniku, nejčastěji jsou to tyto tři cykly:

- Růst
- Udržení
- Největší výnosy

V první fázi životního cyklu se podnikatelské jednotky nachází v oblasti růstu. Výrobky nebo služby mají velký růstový charakter, k čemuž je nutné využít všechny významné zdroje pro rozvoj a rozšíření nových výrobků a služeb, rozšířit výrobní kapacity, investovat do oblasti infrastruktury, distribuce, udržovat a navazovat vztahy se zákazníky. V růstové fázi mohou mít podnikatelské jednotky záporné peněžní toky a nízké ROCE díky investicím do hmotných aktiv nebo využití pro vnitřní potřebu. Proto v této fázi je finančním cílem pro danou společnost procentní míra růstu prodeje ve stanovených zákaznických skupinách, segmentech a regionech a míra růstu obrátu.

Podnikatelské jednotky, které na sebe stále investují a je od nich požadována vysoká návratnost investovaného kapitálu, se pravděpodobně nachází ve fázi udržení. Očekává se, že takové podnikatelské jednotky si udrží svůj podíl na trhu a patrně jej ještě zvyšují. Oproti růstové fázi, kde jsou zaměřeny na investice s dlouhou dobou návratnosti a růstu, se investice soustředí na odstranění úzkých míst, zvýšení kapacit a neustálé zlepšování. Ve fázi udržení se podnikatelské jednotky zaměřují na ziskovost, kde jsou manažeři nuceni maximalizovat příjmy. V jiných podnikatelských jednotkách se požaduje nejen řízení hotovosti, ale také objem investovaného kapitálu. Všechna měřítka, jako je návratnost investic, přidaná hodnota, výnosnost vloženého kapitálu, propojují objem investovaného kapitálu a účetní příjmy.

Některé podnikatelské jednotky dosahují fáze zralosti, kdy využívají prostředky z investic, jež byly provedené v předcházejících dvou fázích. Takové podniky neprovádějí rozsáhlé investice, avšak investují do údržby existujících zařízení a nikoliv do nových. Cílem v této fázi je maximalizovat přítok hotovosti a sleduje se ukazatel jako je cash flow (Kaplan, Norton, 2000).

2.8.2. Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě BSC manažeři určují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých budou podnikat, a měřítka výkonnosti podniku v těchto cílových segmentech. Tyto segmenty znamenají pro podnik zdroj obrátů. Využívané měřítka zahrnují spokojenost a loajalitu zákazníků, ziskovost zákazníků, získávání nových zákazníků a podíl na cílových trzích. Zákaznická perspektiva se zabývá také tím, co může podnik nabídnout, např. včasné a rychlé dodávky nebo inovované výrobky a služby. Podnikatelské jednotky se zabývají strategiemi orientované na zákazníka a trh.

V minulosti se podniky soustředily na interní procesy, kde byl kladen důraz na výkonnost produktu a technologické inovace. Podnikatelské jednotky tak nepochopily potřeby zákazníků a byly zaskočeny konkurencí, která nabízela produkty uspokojující potřeby zákazníka. Proto se nyní podniky zaměřují na požadavky zákazníka a pokud chtějí získat dlouhodobou finanční výkonnost, dodávají výrobky a služby poskytující zákazníkům hodnotovou výhodu.

Manažeři kromě orientace na potřeby zákazníka musí převést strategické poslání do konkrétních a zákaznický orientovaných cílů. Podnikatelské jednotky, jež chtějí vyhovět všem, obvykle nevyhoví nikomu. Proto se musí zaměřit na takové segmenty, ve kterých budou konkurovat. Definování nabídky, kterou budou svým cílovým zákazníkům poskytovat, je klíčem k vývoji cílu a měřítek. Zákaznická perspektiva BSC takovýmto způsobem převádí poslání a strategii do konkrétních cílů, jež se týkají tržních segmentů a zákazníků.

Současní i potenciální zákazníci nejsou homogenní, tzn. mají různé požadavky a rozdílně hodnotí vlastnosti výrobků a služeb. Různé tržní segmenty a také jejich preference týkající se ceny výrobku, kvality, image, servisu, by měl rozpoznat hloubkově provedený výzkum. BSC pak identifikuje zákaznické cíle každého cílového segmentu (Kaplan, Norton, 2000).

Určí-li si podnik své cílové segmenty, stanoví pak pro ně cíle a měřítka. Pro zákaznickou perspektivu podniky používají dva soubory měřítek. Základní skupina měřítek obsahuje spokojenost zákazníků, podíl na trhu a udržení zákazníků. Druhá skupina představuje hybné síly výkonnosti zákaznických výstupů, které zachycují takové hodnotové výhody, jež se podnik bude snažit zákazníkům poskytnout. Podle Kaplana (2000) je lze rozdělit do tří kategorií:

- Vlastnosti výrobku či služby
- Vztahy se zákazníky
- Image a pověst podniku

2.8.3. Perspektiva interních procesů

Manažeři v této perspektivě určují kritické interní procesy, ve kterých podnik musí mít nejlepší výsledky. Měřítko interních procesů se soustředí na spokojenost zákazníků a na dosažení finančních cílů. Perspektiva interních procesů rozděluje dva základní přístupy měření výkonnosti, a to tradiční přístup a přístup BSC k měření výkonnosti. Tradiční přístupy sledují a zlepšují existující procesy. Přístup BSC odhaluje zcela nové procesy, ve kterých podnik musí dosahovat vynikajících výsledků, což vede ke splnění finančních cílů a uspokojení potřeb zákazníka. Cíle interních procesů BSC kladou důraz na ty procesy, které ještě nemusejí vůbec fungovat, ale přesto jsou pro úspěch podnikové strategie podstatné. Podniky obvykle vyvíjejí cíle a měřítko perspektivy interních procesů poté, co určí cíle a měřítko zákaznické a finanční perspektivy.

Dalším rozdílem přístupu BSC je zahrnutí inovačních procesů. Tradiční přístupy měření výkonnosti se zabývají pouze procesem dodávek současných výrobků současným zákazníkům. Kdežto BSC se snaží se o zlepšení existujících operací, jež vytvářejí hodnoty. Tvorba hodnot znamená přijetí objednávky od zákazníka na zboží nebo službu a ukončena je dodávkou produktu zákazníkovi. Podnik vytváří hodnotu výrobou, dodávkou a servisem konkrétního produktu a dodává jej zákazníkovi za nižší náklady, než je prodejní cena. Rozdílem mezi prodejní cenou a náklady je zisk podniku. Dlouhodobé finanční operace však mohou přinést i zcela nové výrobky a služby, které mají uspokojit potřeby současných a budoucích zákazníků. Inovační proces je pro mnohé podniky silnější hybnou silou než krátkodobý provozní cyklus. Vývoj zcela nového produktu nebo procesu oslovení nového segmentu je z hlediska budoucí ekonomické výkonnosti podstatnější, než efektivní řízení současných operací (Kaplan, Norton, 2000).

Pro tvorbu hodnoty a dosažení finančních výsledků má každý podnik konkrétní skupinu procesů. Základní model hodnotového řetězce zahrnuje podle Kaplana (2000) tři základní procesy:

- Inovační proces
- Provozní proces
- Poprodejní servis

Součástí inovačního procesu je prozkoumání nově se objevující či skryté potřeby zákazníků a na základě tohoto průzkumu pak změna výrobku nebo služby tak, aby těmto potřebám odpovídaly. Provozní proces vzniká tehdy, jestliže existující výrobky a služby jsou již vytvořeny a dodány zákazníkům. Posledním a také hlavním krokem interního hodnotového řetězce je služba zákazníkovi po prvním prodeji nebo dodávce výrobku či služby, např. servis při poruše či detailní dokumentace.

2.8.4. Perspektiva učení se a růstu

Čtvrtá perspektiva, a to perspektiva učení se a růstu, se zaměřuje na podnikovou infrastrukturu nezbytnou pro vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování. Podstatné faktory současného a budoucího úspěchu zahrnuje perspektiva zákaznická a interních procesů, avšak podniky nejsou schopny dosáhnout dlouhodobých cílů pomocí současných technologií a schopností. Podniky neustále musí zdokonalovat své schopnosti kvůli stále zvyšující se konkurenci (Kaplan, Norton, 2000).

Lidé, systémy a podnikové procedury jsou základní zdroje, z kterých vychází perspektiva učení se a růstu. Perspektivy finanční, zákaznická i perspektiva interních procesů zpravidla objeví rozdíly mezi současnými schopnostmi a tím, co je nutné vyžadovat k zvýšení výkonnosti podniku. K odstranění těchto rozdílů pak podnik musí investovat do rekvalifikace zaměstnanců, zdokonalení podnikových procedur a rutinních postupů, zlepšení informační technologie a systémů. Právě tyto cíle jsou zahrnuty v perspektivě učení se a růstu. Měřítka založená na schopnostech zaměstnanců zahrnují soubor výstupních měřítek jako je spokojenost zaměstnanců, jejich loajalita, výcvik a dovednosti. Mezi nejdůležitější tři oblasti této perspektivy podle Kaplana (2000) můžeme zahrnout:

- Schopnosti zaměstnanců
- Schopnosti informačního systému
- Motivace, delegování pravomocí a angažovanost

2.9. *Přínosy a rizika metody BSC*

Mezi hlavní přínosy metody BSC patří:

- Zvýšení efektivity řídicích procesů a související komunikace. Zejména jednoduché a bezpečné zakládání relevantních informací, jejich publikování, vyhledávání, využívání a sdílení mezi členy managementu všech úrovní. Plně podporuje systém vytváření a využívání znalostní báze pro oblast strategického a taktického řízení. Uplatněné workflow prvky umožňují sledování stavů jednotlivých záznamů a integraci se systémem elektronické pošty.
- Zvýšení informačního přínosu v podobě aktuálního obsahu podnikového intranetu v oblasti řízení podniku a dosahovaných výsledků. Aplikace umožňují jednoduché publikování vybraných informací v rámci podnikového intranetu.
- Zvýšení bezpečnosti strategických informací v elektronické podobě. Systém poskytuje svým nadstandardním zabezpečením vyšší úroveň bezpečnosti dat, než v souborovém systému osobních počítačů manažerů či souborových serverů. Bezpečnostní prvky jsou rovněž účinnější, než je tomu u aplikací nad standardními relačními databázemi.
- Vypovídací schopnost výstupů metody je velmi vysoká. BSC bere v úvahu všechna možná hlediska negativních dopadů na podnik a jeho strategii. Hodnocení pomocí BSC by tak mělo zachycovat právě ty aspekty, které jsou pro strategii podniku nejpodstatnější.
- Vyvažuje finanční a nefinanční perspektivy
- Zaručuje proaktivitu - směřuje k budoucnosti
- Nutí k získávání zpětné vazby a učení se
- Vede k odstranění plýtvání se zdroji

Použití metody BSC má řadu kladných stránek, avšak existuje i její kritika a nevýhody.

Mezi rizika metody BSC patří:

- Nákladnost metody je dost vysoká. Vypracování BSC je spojeno s řadou analýz a množstvím konzultačních služeb
- Velká časová náročnost metody. Záleží ovšem taky na tom, zda pro danou oblast již neexistuje nějaká obecně přijímaná předzpracovaná struktura BSC.
- Vyžaduje systematické a logické myšlení

- Nutí všechny zaměstnance k podílu na řízení, tak aby spolupracovali na dosažení stanovených cílů
- Hrozí, že se stane sofistikovaným systémem na papíře
- Neexistují žádná univerzální měřítka této metody, která by se dala použít ve všech společnostech. Úkolem BSC je tato měřítka objevit, což není snadný úkol
- Problémem některých podniků může být také diverzifikovanost
- Metoda BSC také ztrácí svou podstatu, jestliže jsou špatně odvozeny strategické cíle

2.10. Tvorba BSC

Tvorba BSC musí být strukturovaná, uspořádaná a musí na sebe logicky navazovat. Pouze přísně logickým postupem lze zabezpečit, aby byly brány v potaz všechny odlišnosti a náležitosti metody. Tímto je účinnost BSC zajištěna. Podle Horvátha (2002) se v daných podnikových jednotkách uskutečňují na základě struktury BSC následující kroky:

- Konkretizace strategických cílů
- Propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků
- Výběr měřítek
- Stanovení cílových hodnot
- Odsouhlasení strategických akcí

2.11. Odvození strategický cílů

Odvození strategických cílů vede ke snížení vysokého počtu potenciálních cílů a ke zvolení skutečně významných cílů pro podnik. Tímto procesem upřesňujeme strategie a cíle se přiřazují jednotlivým perspektivám. Rozděluje strategické cíle a akce a současně musíme stanovit, pro jakou organizační úroveň je cíl či akce určena.

Podle Horvátha (2002) se strategické cíle BSC vyznačují tímto:

- Jsou individuální, specifické a nezaměnitelné
- Strategii přenášejí do akcí pro příslušné perspektivy
- Výroky, jež jsou zahrnuty ve strategii, člení do jednotlivých částí

Všechny ostatní činnosti tvorby BSC plynou ze stanovení strategických cílů pro jednotlivé perspektivy. Na kvalitu celé metody BSC a největší vliv na její správnou implementaci a realizaci má kvalita strategických cílů. Srdce BSC pak tvoří nejen měřítka, ale také strategické cíle.

Odvození strategických cílů probíhá podle Horvátha (2002) v několika krocích:

- 1) Tvorba strategických cílů
- 2) Výběr strategických cílů
- 3) Dokumentace strategických cílů

2.11.1. Tvorba strategických cílů

Tvorba BSC je interaktivním procesem, jež vede ke společnému sdílení systému cílů. Přestože převládá shoda o základním strategickém zaměření, mohou při stanovení konkrétních cílů v podniku panovat rozdílné názory a vedoucí pracovníci mohou mít různé priority. Tyto rozdíly v názorech a prioritách je důležité otevřeně konzultovat, abychom dostali jednoznačný a akceptovaný systém cílů. Tento proces trvale napomáhá k využívání perspektiv. Vedoucí pracovníci disponují množstvím různých myšlenek, názorů, analýz, zkušeností a vizí. Na základě kladení otázek, jež vycházejí z daných perspektiv BSC, vytváříme stálou strukturu cílů a jejich priorit. Pro zpracování strategických cílů existuje řada způsobů postupu, např. odvození návrhů cílů ze stávajících dokumentů a myšlenek nebo odvození během přípravy či přímo v rámci workshopu (Horváth, 2002).

Bez ohledu na to, jak cíle společnosti zvolíme, podle Horvátha (2002) existují následující pravidla pro stanovení možných strategických cílů:

- Obsahem jednotlivých perspektiv nesmí být více než čtyři až pět cílů, čímž zachováme přehlednost
- Stanovené cíle vyjádříme krátkou větou – verbální výroky můžeme lépe probrat a připomínat
- Důležité jsou cíle, jež jsou pro společnost strategicky významné – až tehdy bude BSC odlišné od konkurence
- Cíle musíme maximálně konkretizovat a nepaušalizovat
- Používat akční formulace

- Měřitelnost cílů nehraje z počátku žádnou roli, pokud by nás hned zajímala otázka měřitelnosti, omezili bychom možnosti kreativního myšlení

2.11.2. Výběr strategických cílů

V rámci procesu tvorby cílů vzniká velké a zdánlivě nepřehledné množství návrhů. Důležitým úkolem BSC proto je toto existující množství různorodých myšlenek a názorů vzájemně sladit. Jedním z nejnáročnějších úkolů při tvorbě BSC bývá snížení počtu cílů a zaměření na ty nejdůležitější. Přestože je význam této fáze velký, nalezneme jen málo praktických návodů, jak konkrétně postupovat. Horváth (2002) pro výběr strategických cílů navrhuje následující postup:

- Obsahové vyjasnění navrženého cíle
- Zjištění, jaký je strategický význam navrženého cíle
- Určení míry konkretizace navrženého cíle
- Přiřazení strategického cíle odpovídající perspektivě, doplněné o seskupení s podobnými návrhy cílů
- Dokumentaci obsahu cílů

Jednotlivé kroky nesmí probíhat postupně, nýbrž současně. Z logiky BSC plyne, že při diskuzi o cílech vycházíme z výchozí perspektivy, zpravidla se jedná o finanční perspektivu, a dále postupujeme podle logiky činnosti podniku zobrazením v jednotlivých perspektivách. Tuto fázi také provázejí intenzivní diskuze, protože účastníci definují význam a skutečný stav jednotlivých cílů různě. Přestože jsou tyto diskuze namáhavé a obtížné, tvoří jádro procesu BSC. Touto cestou se objevují, zviditelňují a umožňují věcnou diskuzi rozdílné názory, které v podniku i bez BSC existují. Debaty o obsahovém vyjádření cílů nutí všechny účastníky k tomu, aby se zamysleli nad rozdílnými názory různých funkčních oblastí.

2.11.3. Dokumentace strategických cílů

Strategické cíle BSC vyžadují stručnou a jasnou formulaci. Důležité však je podat k nim dostatečné vysvětlení, jež povede k objasnění a sdělení významu a pozadí jednotlivých cílů. Proto by měl být připraven krátký komentář pro každý cíl. Zásadní je zdůvodnění, proč cíl je považován za strategicky významný. Tím se předejde tomu, aby za několik týdnů začala

diskuze o tom, co vlastně mělo být záměrem daného strategického cíle. Jednotlivé komentáře mohou být součástí dokumentace BSC. K obsahu dokumentace podle Horvátha (2002) patří:

- Cíl
- Definice cíle
- Vysvětlení cíle
- Odpovědnost za dosažení cíle
- Termín pro dosažení cíle

2.12. *Vybudování vztahů příčin a následků*

Hlavní prvek BSC představuje dokumentace a zpracování vztahů příčin a následků mezi strategickými cíli. Příčinnost a logičnost strategických úvah odrážejí právě tyto vztahy příčin a následků. Implicitní předpoklady vedoucích pracovníků získávají díky strategickým vztahům příčin a následků explicitní podobu, což vede ke sladění odlišných představ, které se týkají způsobů, jaký vliv má strategie. Strategické cíle na sebe navzájem působí a jsou propojeny.

Podle Horvátha (2002) řetězce příčin a následků:

- znázorňují závislosti a souvislosti mezi strategickými cíli v rámci dané perspektivy a mezi perspektivami
- vyjasňují vzájemné působení při dosahování cílů
- u manažerů vytvářejí význam různých cílů a vědomí souvislostí
- vedou k pochopení stanovené strategie
- aby bylo možné realizovat strategii, stanovují, jak musí různé oblasti spolupůsobit
- je požadována spolupráce mezi různými funkčními oblastmi, ale také v managementu
- vysvětlují vstupní řídicí ukazatele
- strategické cíle jsou více srozumitelnější a realizovatelné, což vede k možnosti další komunikace

- dávají k dispozici model, jež ukazuje možnost úspěšnosti společnosti

Vytváření řetězců příčin a následků probíhá podle Horvátha (2002) v těchto fázích:

1. znázornění vztahů příčin a následků
2. soustředění na vztahy, jež jsou strategicky významné
3. dokumentace vzájemných vztahů

2.12.1. Znázornění vztahů příčin a následků

Zpracování vztahů příčin a následků požaduje, stejně jako odvození strategických cílů, intenzivní komunikaci. Podle Horvátha (2002) k tomu nabízí nejlepší podmínky workshop. Při přípravě workshopu je pro bezproblémový průběh nutné stanovit technické prostředky a pracovní metodiku. Při určování řetězce příčin a následků se rovněž používají jako pomocné technické prostředky simultánní práce na počítači a promítání pomocí projektoru. V minulosti se zpravidla pro sestavení řetězců příčin a následků používaly nástěnky. Mezi jejichž výhody patřilo, že příprava byla časově nenáročná. Problematické však bylo, že jednou znázorněné šipky již nemohly být odstraněny. A v závěru vznikla často nepřehledná změť šipek. V dnešní době používáme výhradně notebook, kde mohou být šipky libovolně posouvány a zaměňovány. Kromě technické podpory mají důležitý význam různé metody pro odvození řetězců příčin a následků. Horváth (2002) rozlišuje pět metodických postupů:

1. odvození řetězců příčin a následků na základě strategický cílů perspektivy potenciálů
2. odvození řetězců příčin a následků na základě jednotlivých strategických cílů finanční perspektivy
3. odvození řetězců příčin a následků na základě jednotlivých strategických cílů finanční perspektivy
4. odvození řetězců příčin a následků na základě jednotlivých strategických cílů zákaznické perspektivy
5. znázornění souvislostí mezi strategickými cíli za pomoci matic příčin a následků

2.12.2. Zaměření na strategicky významné vztahy

Sestavení řetězců příčin a následků patří k nejnáročnějším fázím celého procesu BSC. Vypracování vzájemných vztahů a souvislostí často ztroskotá na mnohotvárnosti. Nepřehledné zobrazení řetězců příčin a následků velmi rychle přichází o svou vypovídací hodnotu. Stále se ale setkáváme s někým, kdo se pokouší analyzovat všechny vztahy mezi cíli, aby bylo možné z dané analýzy odvodit poznatky pro konzistentní systém cílů. Pro BSC mají tyto úvahy pouze omezený význam, neboť BSC představuje pouze část ze vzájemných účinků podniku. BSC nezohledňuje žádné faktory okolního prostředí ani operativní cíle. Proto pokus znázornit všechny řetězce příčin a následků vede k příliš komplexním a nepřehledným maticím. Zobrazíme-li pouze strategicky myšlený řetězec příčin a následku, dosáhneme toho, že získáme zaručeně lepší výsledky. Zvýšíme tak vypovídající schopnost, pozornost se bude soustředit na podstatné faktory a zajistíme tímto také přehlednost (Horváth, 2002).

2.12.3. Dokumentace vzájemných vztahů

K dokumentaci vztahů příčin a následků by v ideálním případě mělo dojít hned po jejich zpracování nebo během daného workshopu. Zanedbá-li se dokumentace, není cesta k původním myšlenkám snadná nebo může být také zcela nemožná. Zpravidla objasňujeme nejprve jednotlivé vazby cílů.

Podle Horvátha (2002) dokumentace jednotlivých vztahů může mít následující obsah:

- Vztah (ovlivňující cíl, ovlivňovaný cíl) a vysvětlení vztahu.
- Jak přispívá změna cíle A (ovlivňující cíl) k dosažení cíle B (ovlivňovaný cíl)?
- Jaké další vlivy je možné očekávat?
- Jaké externí předpoklady jsou základem vztahu?

Toto definování jednotlivých vazeb cílů má však jen okrajový význam. Daleko větší důležitost má jiný pohled, a to definujeme-li všechny cíle a vazby mezi nimi v textu, získáme tak jasné objasnění požadované strategie. Daný dokument tak nahrazuje stávající strategické dokumenty díky větší vyváženosti a soustředěnosti.

2.13. Výběr měřítek

Měřítko slouží k jednoznačnému a nezaměnitelnému definování strategických cílů, ale zároveň také umožňují monitorovat úroveň jejich dosahování. Měření strategických cílů umožňuje ovlivňovat chování požadovaným směrem. Pro jeden strategický cíl bychom neměli stanovit více než dvě měřítko, aby byla při posuzování míry dosažení strategického cíle zajištěna jednoznačnost. Přehled o již stanovených měřítkách umožňuje při přípravě jejich výběru efektivní práci. Včas tak identifikujeme, která dosavadní měřítko lze v rámci BSC použít. Řízení měřítek vyžaduje nejprve jejich popis. U stávajících měřítek platí, že musíme prozkoumat jejich použitelnost v rámci BSC. Pokud nejsou měřítko k dispozici, musí být včas zahájena jejich implementace. V nejlepším případě je každému strategickému cíli přiřazeno jedno měřítko, což však není pokaždé možné. Počet měřítek by měl být omezen na maximálně tři měřítko pro jeden strategický cíl, čímž bude snížena složitost a zajistí se tak správné zaměření. Jestliže potřebujeme více měřítek, musíme pak cíl rozdělit (Horváth, 2002).

Horváth (2002) uvádí následující kritéria, jež pomáhají při výběru vhodných měřítek.

- Je možné z měřítko určit míru dosažení stanoveného cíle?
- Můžeme ovlivnit měřítkem chování zaměstnanců v určitém směru?
- Jakým způsobem měřítko odráží daný cíl?
- Je zde možnost jednoznačného stanovení měřítko?
- Je zajištěn princip definování měřítko?
- Může být měřítko ovlivněno osobou zodpovědnou za dosažení stanoveného cíle?
- Je možné měřítko krátkodobě či dlouhodobě ovlivnit?

Příklady měřítek strategických cílů podle Horvátha (2002) v daných perspektivách BSC jsou uvedeny v následující tabulce.

Perspektiva	Měřítko strategických cílů
Finanční perspektiva	celkový obrat, celkové náklady jako % plánovaného obratu, náklady odbytu a správy v poměru k obratu, podíl obratu kromě základních trhů
Zákaznická perspektiva	hodnocení obchodníků, počet případů poruch, podíl opakovaných nákupů, tržní podíl v segmentu vysokých cen
Perspektiva procesů	náklady osobní v poměru k obratu, index dotazování na rozhraní, poměr klíčových kompetencí, počet montážních dílů
Perspektiva potenciálů	míra motivace, míra odchodů klíčových zaměstnanců, počet objednávek přijatých prostřednictvím internetu

Tab. 2-1: Měřítko strategických cílů v jednotlivých perspektivách

Zdroj: HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1. vydání. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9. s. 189.

2.14. Stanovení cílových hodnot

Strategický cíl je přesně definován, jestliže je již cílová hodnota stanovena. Cílové hodnoty by měly být ctižádostivé, náročné a také dosažitelné a věrohodné. Mají mít vztah k realitě tzn. k potřebným investicím a výchozí úrovni tak, aby tato úroveň mohla být změněna. Zmíněný pohled získává na významu tehdy, jestliže dojde k propojení strategického a operativního plánování. Hlavně pro strategické cíle finanční perspektivy často existují konkrétní cílová zadání ze strategického plánování nebo benchmarkingu, jež musí být součástí BSC. Zpravidla je nutné určit cílové hodnoty měřítek pro ostatní strategické cíle. Je důležité zajištění toho, aby se vyváženost stanovených cílů promítla ve vyváženosti cílových hodnot. Častokrát se v BSC projektech cílové hodnoty neurčují v rámci workshopu, ale až v rámci jednotlivých nebo skupinových rozhovorů, a o jejich závěrečné podobě se poté diskutuje a rozhoduje ještě na závěrečném společném jednání. Určením cílových hodnot se dosahuje také zodpovědnosti příslušných osob za cíle a je umožněno převzetí do controllingového systému a do systému sjednávání cílů. Schopnost dosáhnout daných cílů, prověříme při sjednávání strategických akcí. (Horváth, 2002).

2.15. Určení strategických akcí

Skutečné akce všech zaměstnanců v rámci podniku vedou ke splnění stanovených cílů. Velká část těchto činností však vychází z jejich specifických a samostatných úkolů. Činnosti, jež se provádějí v rámci každodenní práce, zpravidla nepostačí k dosažení určených cílů. Proto realizace daných strategických cílů musí být doplněna řadou dalších opatření, které nepatří mezi operativní činnosti.

Mezi strategické akce řadíme projekty nebo jiné činnosti, které se nevyskytují v rámci běžných činností a které vyžadují další významné zdroje. K těmto nadstandardním činnostem můžeme řadit např. akvizici určitého podniku, sepsání smlouvy o spolupráci s konkurencí nebo zavedení nového informačního systému. Projekty, které se týkají zákazníka naopak nepatří mezi strategické akce ve smyslu BSC. Strategické akce se sladují dohromady s jednotlivými strategickými cíli a dále konkretizují, multiplikují a operacionalizují strategické cíle a naplňují tak to nejdůležitější poslání BSC.

Strategické akce také bezpochybně vytvářejí základ pro správné dělení zdrojů v rámci uskutečňování strategie. Jakmile se určí nároky na zdroje, které vyžadují jednotlivé strategické akce, stává se, že opadne nadšení z BSC. Definování strategických akcí vyžaduje porovnání cílových představ s disponibilními zdroji. Tímto ověříme proveditelnost a reálnost dosažení cílů, což může vést k přehodnocení představ o cílech. Žádný podnik nemá k dispozici takové zdroje, aby mohl realizovat všechny strategické akce. Z tohoto důvodu musí stanovit jasné priority. Může však dojít k situaci, kdy bude podnik upřednostňovat příliš finanční kritéria. Zjišťuje se pak finanční náročnost jednotlivých strategických akcí na jedné straně a na druhé celková finanční návratnost. Vzájemné propojení opatření a systému strategických cílů však umožňuje reálné ohodnocení běžných a potenciálních projektů také z jiného hlediska než finanční návratnosti, ale také z hlediska jejich přínosu pro realizaci strategie. Toto povede k rozhodnutí, které strategické akce musí být realizovány okamžitě z hlediska disponibilních zdrojů, které vystačí s omezenými zdroji a které se musí posunout. (Horváth, 2002).

3. Sběr, analýza a vyhodnocení dat

3.1. *Popis vybrané společnosti*

SARIV-Němčík, s.r.o. je česko-italská obchodní společnost, která byla založena v roce 1996. Zabývá se dovozem a distribucí spojovacího materiálu v České republice a prostřednictvím dceřiných společností také na Slovensku a v Polsku. Nosným sortimentem jsou nýty a nýtovací technika, přivařovací a lisovací (samoúchytné) prvky. Jako spoluvlastník společnosti SARIV automotive, s.r.o. se podílí na výrobě spojovacího materiálu. Sídlo společnosti se nyní nachází v Třanovicích. Společnost byla založena se základním kapitálem činí 200 000 Kč dvěma společníky, Jiřím Němčíkem a italskou společností Sariv s.r.l. Každý ze společníků vložil do společnosti 100 000 Kč. Tržby společnosti v roce 2009 činily 36 miliónů korun, zisk společnosti v roce 2009 pak dosáhl hodnoty 1,8 miliónů korun a tím došlo k výraznému snížení oproti minulého roku, což bylo zapříčiněno probíhající finanční krizí ve světě. V důsledku, již zmiňované finanční krize, byl snížen počet zaměstnanců z 10 na 7 zaměstnanců. Hodnota dlouhodobého majetku v roce 2009 byla 37,7 miliónů korun.

Společnost SARIV – Němčík, s.r.o. má podíl na základním kapitálu dalších společností v následující míře:

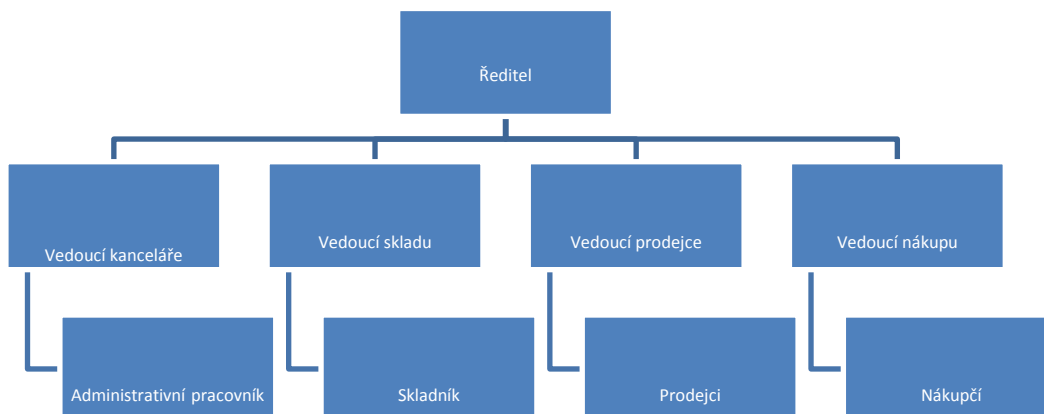
❖ Společnost SARIV, s.r.o. na Slovensku	85%
❖ Společnost SARIV Sp. z o.o. v Polsku	80%
❖ Společnost SARIV automotive, s.r.o. v ČR	1/3

Mezi důležité mezníky společnosti patří zejména tyto události:

- V roce 1998 bylo sídlo společnosti přesunuto z Havířova do Domaslovic
- V roce 1998 založena dceřiná společnost na Slovensku
- V roce 2000 byl pronajat sklad v Hnojníku
- V roce 2000 založena další dceřiná společnost, tentokrát v Polsku
- Od roku 2001 se orientuje nejen na dovozy spojovacího materiálu z Evropy, ale také začala směřovat svou spolupráci na Východní Asii
- V roce 2004 byla vybudována vlastní hala v Třanovicích
- V roce 2006 byla přistavěna další hala pro společnost Sariv automotive, s.r.o.

3.2. Organizační struktura

Základní vztahy řízení uvnitř společnosti jsou dané zaměřením společnosti, podnikatelskými aktivitami, právní subjektivitou společnosti a nadřízeností a podřízeností vyplývající z organizačního schématu společnosti.



Obr. 3-1: Organizační struktura
Zdroj: Vlastní zpracování

3.3. Současné hodnocení výkonnosti společnosti SARIV-Němčík, s.r.o.

Společnost každoročně sestavuje finanční plány, které vždy na konci účetního období porovnává se stavem skutečným ve finančních výkazech. Údaje, které společnost každoročně stanovuje ve finanční plánech, se týkají především vývoje tržeb, průměrných měsíčních nákladů, dále také nákladů na marketing a mzdy a v neposlední řadě zahrnují investice. Společnost nespadá do podmínek povinného auditu, proto jsou finanční výkazy zpracovávány ve zkráceném rozsahu.

Společnost má zavedený a certifikovaný integrovaný systém řízení. V tomto systému se zaměřuje na tři oblasti, a to oblast kvality, environmentální oblast a oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Obsah politiky integrovaného systému řízení vytváří rámec pro

stanovení a přezkoumání cílů a cílových hodnot a je stěžejním dokumentem pro nasměrování dalšího vývoje firemních procesů.

Vedení společnosti provádí zpravidla jednou ročně přezkoumání integrovaného systému řízení a ve spolupráci s externími společnostmi také interní a dozorové audity. Přezkoumáním a audity vedení společnosti zajišťuje monitorování, měření, analýzy a vyhodnocování činností a procesů. Dochází také k porovnání zjištěných skutečností s požadavky stanovenými platnou legislativou, vlastními směnicemi, aby vše odpovídalo jednotlivým oblastem zahrnutých do integrovaného systému řízení a aby docházelo k neustálému zvyšování efektivnosti těchto systémů.

V rámci integrovaného systému řízení společnost provádí také jednou ročně hodnocení dodavatelů. Při hodnocení vychází z posouzení obchodních jednání a realizovaných dodávek za období od předcházejícího hodnocení. Hodnocení dodavatelů je prováděno dle následujících kritérií:

- ❖ jakost dodávek - zde je posuzováno, zda byly v uplynulém období uplatňovány na dodavatele reklamace, jejich počet a závažnost
- ❖ plnění termínů - hodnotí se plnění termínů dodávek dle smlouvy
- ❖ plnění dalších smluvních ujednání - posouzení plnění dodávek vzorků, průvodní dokumentace, vstřícnost dodavatele plnit běžné i mimořádné požadavky
- ❖ dodržování legislativy - hodnocení, zda dodavatel, při činnostech v organizaci nebo pro organizaci, dodržuje platnou legislativu (např. odpady, vystavování bezpečnostních listů, emise, šetření zdrojů)
- ❖ havárie - je definováno, zda produkty či obaly dodavatele zatěžují životní prostředí

Na základě celkového bodového hodnocení jsou zařazeni jednotliví dodavatelé do kategorie:

- nadstandardní,
- standardní,
- nezpůsobilý

Jak vyplynulo z výše uvedených informací, společnost klade největší důraz na hodnocení výkonnosti především pomocí integrovaného systému řízení. Metoda BSC však

bude určitě pro podnik přínosná, neboť rozšíří hodnocení výkonnosti podniku pomocí čtyř perspektiv - finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Některé z těchto oblastí podnik zahrnuje do hodnocení výkonnosti společnosti, ale stále jsou určité činnosti, které v hodnocení výkonnosti společnost opomíjí. Proto by zavedení principů metody BSC mělo přispět ke zlepšení situace firmy a pomoci k jejímu dalšímu rozvoji a růstu.

3.4. *Hodnocení základních oblastí ve společnosti*

K základním oblastem ve společnosti, které budeme analyzovat pro účely implementace metody BSC, je zejména oblast financí. Dalšími podstatnými oblastmi jsou zaměstnanci, zákazníci a neméně důležitou součástí je také funkčnost procesů ve společnosti. Tyto důležité oblasti metoda BSC rozděluje do čtyř a to na:

- Finanční perspektiva
- Zákaznická perspektiva
- Perspektiva podnikových procesů
- Perspektiva učení se a růstu

3.4.1. Finanční perspektiva

Tato perspektiva je zpracovávána v letech 2006-2009 pomocí analýzy poměrových ukazatelů v těchto oblastech: likvidity, zadluženosti, aktivity, rentability a produktivity. K vytvoření analýzy byly použity údaje z účetních uzávěrek společnosti za období 2006-2009, které jsou uvedeny v příloze č. 1. Jak již bylo řečeno, společnost nepodléhá povinnému auditu, proto jsou finanční výkazy vypracovávány ve zkráceném rozsahu. Seznam použitých vzorců je součástí přílohy č. 2 a podrobné výpočty jednotlivých ukazatelů jsou uvedeny v příloze č. 3. Hlavní prioritou této analýzy je zjistit silné, slabé stránky podniku a konkrétní finanční výkonnost podniku.

Ukazatelé likvidity

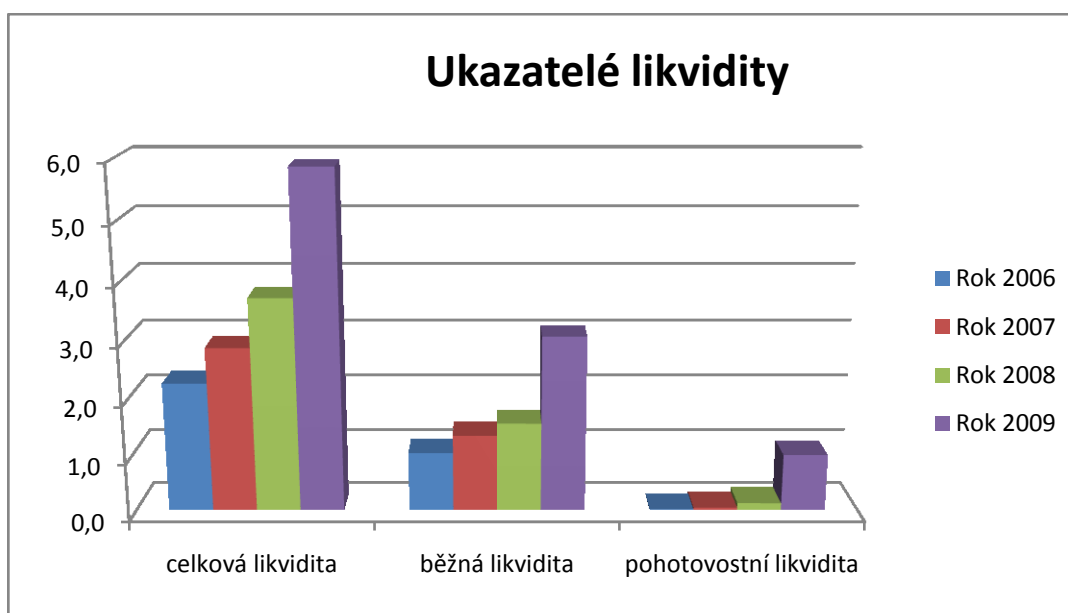
Hodnoty dosažené v této oblasti jsou zaznamenány v následující tabulce:

ukazatelé likvidity	vzorec	2006	2007	2008	2009
celková likvidita	$\text{Oběžná aktiva} / \text{kr. závazky}$	2,235	2,848	3,698	5,860
běžná likvidita	$(\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{KZ}$	1,016	1,323	1,536	3,046
pohotovostní likvidita	$\text{Kr. finanční majetek} / \text{KZ}$	0,008	0,037	0,116	0,980

Tab. 3-1: Ukazatelé likvidity

Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně ukazatelé jsou zobrazeny v následujícím grafu:



Graf 3-1: Ukazatelé likvidity

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatelé likvidity mají určité doporučené hodnoty, kterých by podnik měl dosahovat. U celkové likvidity by se likvidita měla pohybovat mezi 1,5 – 2,5, u běžné 1-1,5 a u pohotovostní likvidity by to mělo být minimálně 0,6. Jak si můžeme všimnout z vypočtených ukazatelů, většina hodnot se pohybuje kolem doporučené hranice z čehož plyne, že podnik je schopen uspokojit své věřitele. Avšak v roce 2009 je likvidita dost vysoká, což vede k neproduktivnímu využívání vložených prostředků, neboť oběžná aktiva jsou zde zastoupena ve velké míře. Z toho také vyplývá negativní ovlivnění rentability. Pohotovostní likvidita je naopak v roce 2006 až 2008 dost nízká, což znamená, že společnost nemá dostatek pohotových platebních prostředků ke krytí krátkodobých závazků, což ovlivňuje schopnost společnosti hradit právě splatné závazky. V dalším roce se tato hodnota zvyšuje, proto není nutné vyvozovat pro podnik potíže.

Prudký nárůst likvidity má za následek snížení krátkodobých závazků v roce 2009. Z hlediska doporučení by společnost měla snížit množství oběžných aktiv, což by mělo vést k tomu, aby se likvidita dostala do doporučeného pásma.

Ukazatelé zadluženosti

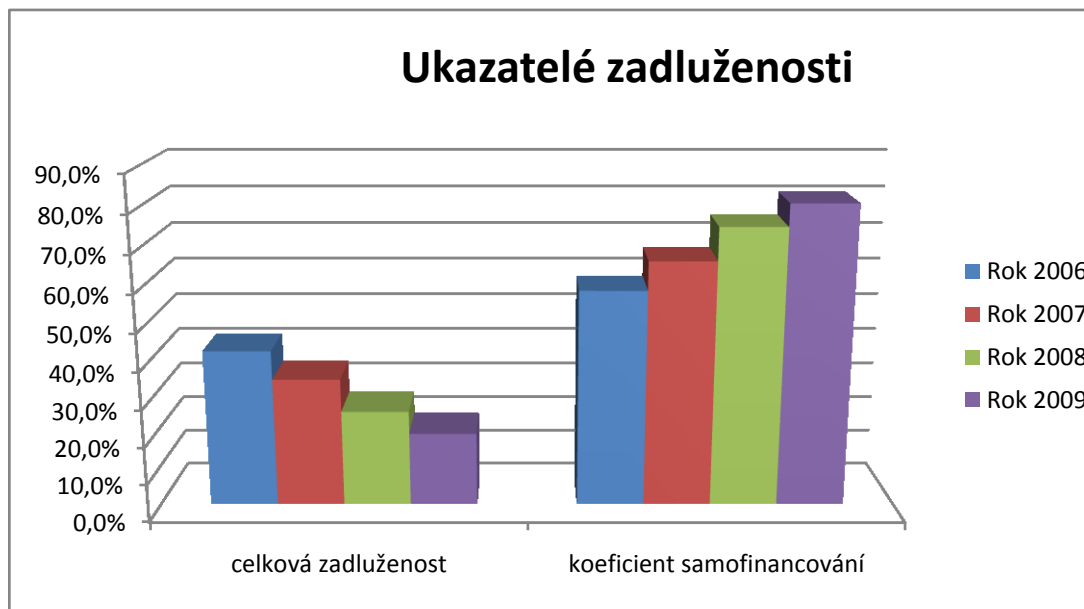
Ukazatelé zadluženosti vyjadřují celkovou zadluženost společnosti a také míru rizika pro věřitele. Čím vyšší je zadluženost společnosti, tím vyšší je míra rizika. Ukazatelé zadluženosti jsou vyjádřeny v následující tabulce:

ukazatelé zadluženosti	vzorec	2006	2007	2008	2009
celková zadluženost	cizí zdroje/celková aktiva * 100	41,943%	34,248%	25,463%	19,457%
koeficient samofinancování	vlastní kapitál/celková aktiva * 100	57,954%	65,650%	74,480%	80,541%
úrokové krytí	zisk před zdaněním /nákladové úroky	8,095	8,208	9,431	5,618

Tab. 3-2: Ukazatelé zadluženosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak si můžeme povšimnout z vypočtených hodnot, celková zadluženost společnosti se v jednotlivých letech stále snižuje a v roce 2009 dosahuje hodnoty zhruba 19 %. Jestliže se snižuje zadluženost podniku, znamená to, že se bude zvyšovat koeficient samofinancování, který v roce 2009 dosáhl zhruba 80 %. Pro lepší názornost je celková zadluženost a koeficient samofinancování zobrazen v následujícím grafu:



Graf 3-2: Ukazatelé zadluženosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel úrokového krytí informuje o tom, v jaké míře převyšuje zisk placené úroky. Pokud by byl ukazatel roven 1, znamená to, že k zaplacení úroků je potřeba celého zisku. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je vyšší než 3. Podnik dosahuje hodnot nad 8, až v roce 2009 snížení na hodnotu 5, což zapříčinilo snížení hospodářského výsledku v tomto roce.

Ukazatelé aktivity

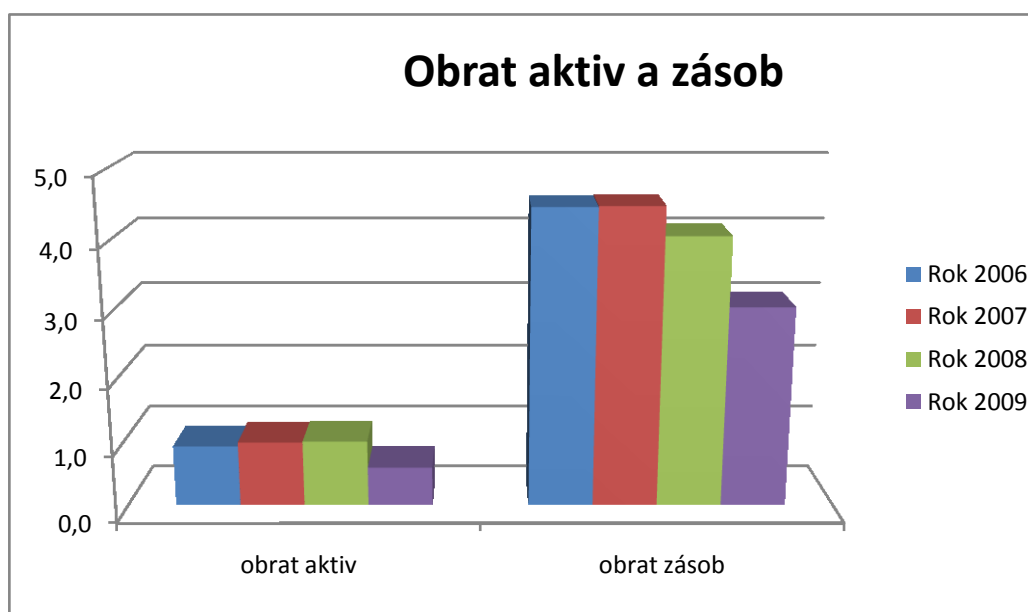
V jednotlivých letech společnost dosáhla hodnot, které jsou uvedeny v následující tabulce:

ukazatelé aktivity	vzorec	2006	2007	2008	2009
obrat aktiv	tržby / celková aktiva	0,912	0,971	0,986	0,581
obrat zásob	tržby / zásoby	4,458	4,473	4,043	3,012
doba obratu aktiv	360 / obrat aktiv	394,737	370,752	365,112	619,621
doba obratu zásob	360 / obrat zásob	80,754	80,483	89,043	119,522
doba obratu pohledávek	360 / (tržby / pohledávky)	66,768	67,865	58,504	87,732
doba úhrady krátkodobých závazků	360 / (tržby / kr. závazky)	66,228	52,767	41,188	42,469

Tab. 3-3: Ukazatelé aktivity

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro názornost jsou tyto hodnoty rozděleny do následujících dvou grafů:

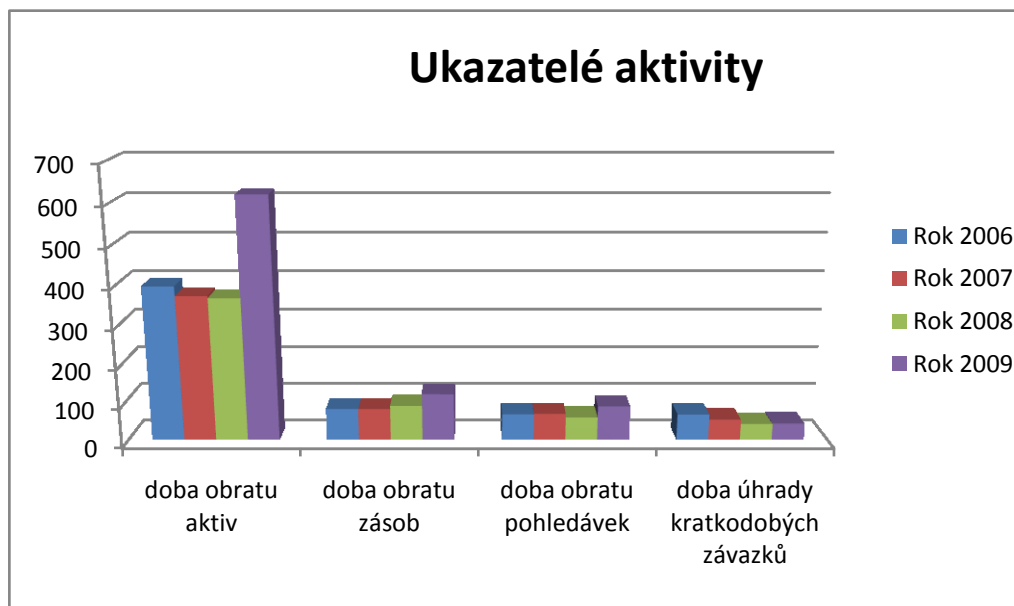


Graf 3-3: Obrat aktiv a zásob

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel obrat aktiv se v posledních letech snížil. V roce 2009 až na hodnotu zhruba 0,5 Kč. Z tohoto důvodu dosahuje vysokých hodnot ukazatel doby obratu aktiv, který se dostal v roce 2009 až na 619 dní. Podstatný vliv na vývoj těchto ukazatele má především pokles tržeb, které zapříčinila ekonomická krize, jejíž dopadům se nevyhnula ani společnost SARIV-

Němčík, s.r.o.. Ukazatel obratu zásob se také v jednotlivých letech patrně snižuje, což vede k růstu doby obratu zásob. Vlivem jsou taktéž již zmiňované snížené tržby.



Graf 3-4: Ukazatelé aktivity
Zdroj: Vlastní zpracování

Doba obratu pohledávek také nemá příznivý vývoj pro společnost, její zvýšení od roku 2006, kdy byla 66 dní, až na 88 dní v roce 2009. Odběratelé tudíž nemají příliš dobrou platební morálku, což má také špatný důsledek pro společnost. Naopak doba úhrady krátkodobých závazků se ve sledovaném období stále snižuje, což znamená, že podnik splácí své závazky poměrně rychle. Z tohoto plyne další nevýhoda pro společnost, doba obratu pohledávek je vyšší než doba úhrady krátkodobých závazků, v roce 2009 dosáhl až dvojnásobné hodnoty, což podniku může způsobovat problémy s likviditou.

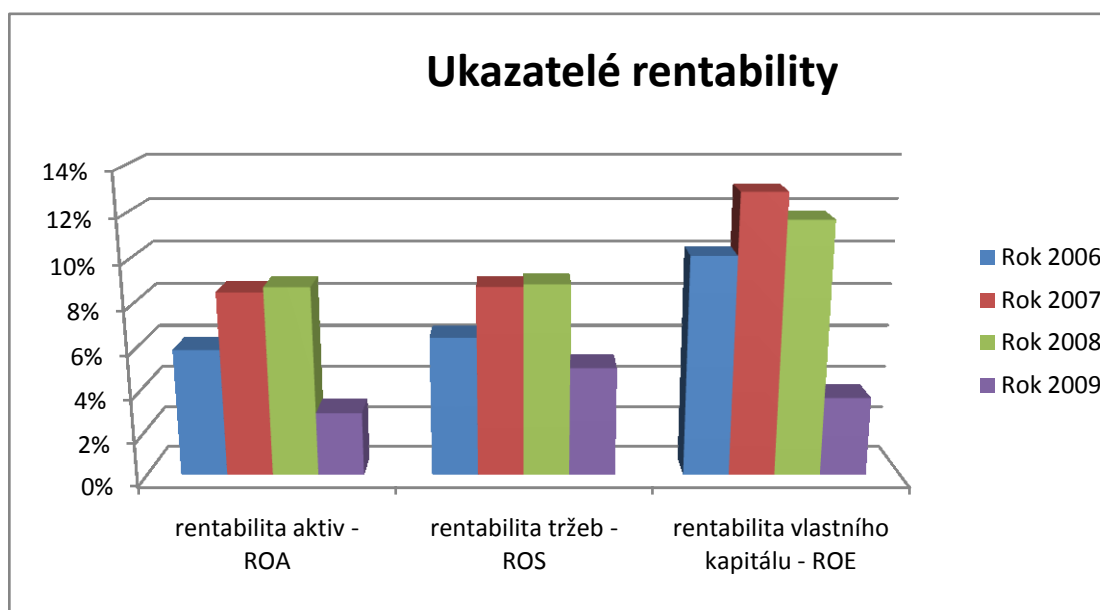
Ukazatelé rentability

U těchto ukazatelů je k výpočtům použit zisk po zdanění. Pro účely výpočtu ukazatele rentability tržeb, bylo do tržeb zahrnuto: tržby za prodej zboží, výkony a tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. Ukazatelé rentability dosažené ve sledovaném období jsou zobrazeny v následující tabulce:

ukazatelé rentability	vzorec	2006	2007	2008	2009
rentabilita aktiv - ROA	čistý zisk / celková aktiva * 100	5,849%	8,465%	8,701%	2,918%
rentabilita tržeb - ROS	čistý zisk / tržby * 100	6,414%	8,716%	8,829%	5,020%
rentabilita vlastního kapitálu - ROE	čistý zisk / vlastní kapitál * 100	10,092%	12,894%	11,683%	3,623%
finanční páka	celková aktiva / vlastní kapitál	1,726	1,523	1,343	1,242

Tab. 3-4: Ukazatelé rentability
Zdroj: Vlastní zpracování

Pro přehlednost jsou rentability vyjádřeny v následujícím grafu:



Graf 3-5: Ukazatelé rentability
Zdroj: Vlastní zpracování

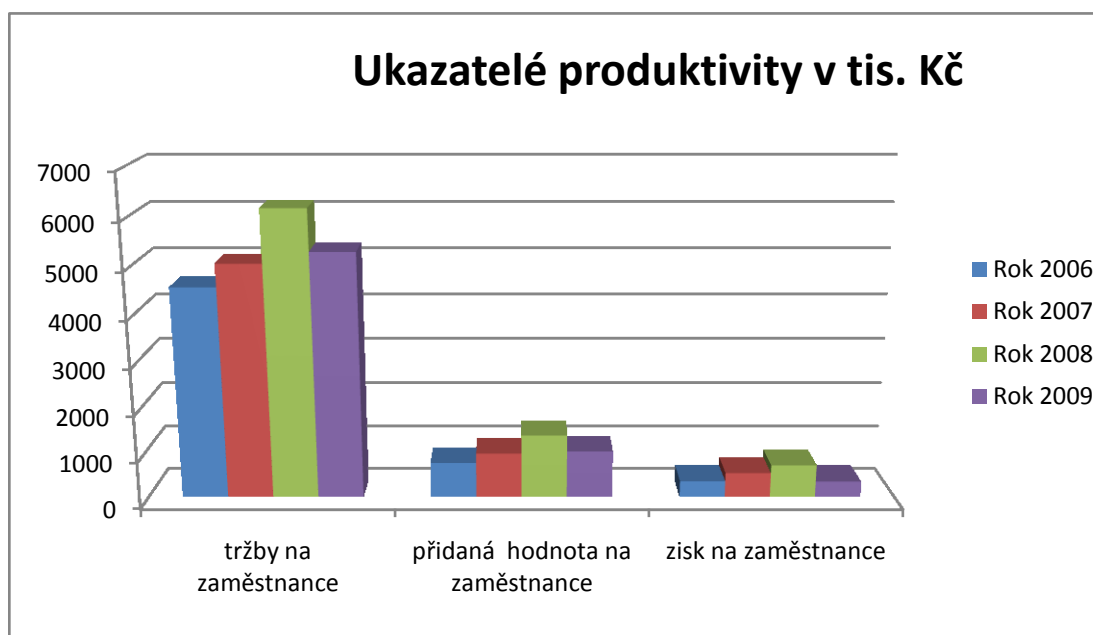
Ukazatel rentability aktiv v letech 2006-2008 postupně roste, což je pozitivní jev, avšak v roce 2009 došlo k prudkému poklesu. Výnosnost aktiv poklesla z důvodu snížení zisku v roce 2009, což zapříčinila již zmiňovaná finanční krize. To samé lze konstatovat co se týče rentability tržeb a rentability vlastního kapitálu. U obou těchto ukazatelů dochází také k výraznému snížení výnosnosti v roce 2009, na což mělo vliv, stejně jako u rentability aktiv, snížení zisku. Hodnoty finanční páky také ve sledovaném období klesají, což ovlivňuje zpomalení růstu rentability vlastního kapitálu.

Ukazatelé produktivity

Jednotlivé ukazatelé produktivity jsou počítány v tisících Kč. Ukazatelé v letech 2006-2008 stále rostou, což je velmi příznivé pro společnost, avšak v roce 2009 došlo k výraznému poklesu všech ukazatelů a to důsledkem, jak již bylo zmíněno, poklesu tržeb, přidané hodnoty a bezpochyby také sníženým ziskem. V roce 2009 působila také finanční krize, která měla také podstatný vliv na ukazatelé produktivity. Vývoj ukazatelů v roce 2009 ovlivnilo také snížení zaměstnanců. Ukazatelé produktivity jsou zaznamenány v následující tabulce a grafu:

ukazatelé produktivity	vzorec	2006	2007	2008	2009
tržby na zaměstnance	roční tržby / počet zaměstnanců	4530,7	5018,182	6155,9	5261,714
přidaná hodnota na zaměstnance	přidaná hodnota / počet zaměstnanců	749,7	955,364	1355,2	1006,714
zisk na zaměstnance	zisk před zdaněním / počet zaměstnanců	340	523,091	696	332,286

Tab. 3-5: Ukazatelé rentability
Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 3-5: Ukazatelé rentability
Zdroj: Vlastní zpracování

3.4.2. Zákaznická perspektiva

Vedení společnosti si uvědomuje, že úspěch společnosti závisí na zákaznících, tudíž největší důraz je kladen na požadavky a přání zákazníků. Společnost usiluje o to, aby požadavky zákazníků byly realizovány a zákazník byl co nejvíce spokojen. Hodnocení spokojenosti zákazníků provádí ředitel společnosti jednou ročně a výsledky slouží jako podklad pro přezkoumání systému kvality. Hodnocení provádí na základě následujících podkladů:

- Rozbor reklamací zákazníků za běžný rok
- Dotazník spokojenosti zákazníků
- Průběžné připomínky a požadavky zákazníků

Závěry z hodnocení spokojenosti zákazníků jsou každoročně uváděny ve zprávě o přezkoumání systému kvality vedením a slouží k neustálému zlepšování systému kvality, výrobků a služeb a v neposlední řadě k uspokojování potřeb zákazníků.

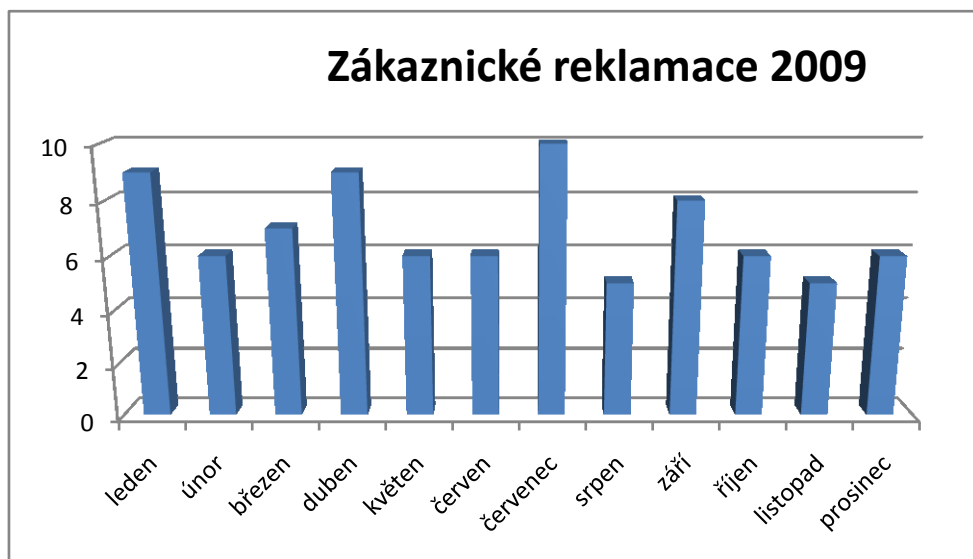
Mezi zákazníky společnosti patří zejména společnosti zabývající se strojírenskou výrobou a zpracováváním plechu. Zákazníci společnosti jsou především z tuzemska, Polska a Slovenska. Mezi největší odběratele společnosti v tuzemsku patří SPOJMONT, s.r.o.,

RM Gastro, s.r.o., Würth, spol. s r.o. V Polsku patří mezi nejvýznamnější odběratele Wrozamet, který je producent bíle techniky, na Slovensku pak společnost Didactic.

Podnik také usiluje o navazování nových potenciaálních kontaktů, získávání nových obchodních partnerů a udržování dobrých vztahů se stávajícími zákazníky pomocí marketingových aktivit, které zajišťuje vedoucí prodeje. Probíhají osobním jednáním, telefonicky a také mailem. Tato činnost nepodléhá žádné evidenci, té podléhají až kladné výsledky marketingové činnosti, které se projeví konkrétní poptávkou nebo objednávkou zákazníka.

Nezbytnou součástí zákaznické perspektivy jsou hybné síly výkonnosti, jež jsou zásadní pro rozhodnutí zákazníka v procesu výběru dodavatele. Mezi tyto hybné síly řadíme čas, kvalitu a cenu.

- Čas – jedná se o rychlost reakce společnosti na přání zákazníka a tím splnění závazků společnosti vzhledem k zákazníkovi. Společnost většinu objednávek, které zahrnují zboží, jež se nachází na skladě, plní okamžitě. Zboží, které společnost nemá uskladněno, se snaží podnik ihned zajistit a tím co nejdříve splnit požadavek zákazníka.
- Kvalita – kvalita zboží je pro úspěšnost společnosti klíčová. Podnik tudíž stále usiluje o zlepšování kvality a tím i o snižování reklamací. Společnost proto průběžně zavádí nová opatření, aby zákaznických reklamací bylo co nejméně. Jedno z nejdůležitějších opatření je především výběr kvalitních dodavatelů. Jednotlivé zákaznické reklamace v roce 2009 jsou znázorněny v grafu č. 3-6. Většina těchto reklamací je způsobena chybnou dodávkou, což je zapříčiněno zejména omylností lidského faktoru.



Graf 3-6: Zákaznické reklamace 2009
Zdroj: Vlastní zpracování

- Cena – podnik uplatňuje zejména dva typy cen. Ceny smluvní, které jsou uplatňovány především pro občasné zákazníky a cena slevová, která je používána u běžných zákazníků, jež jsou rozděleni do deseti slevových kategorií zpravidla podle objemu objednávaného zboží.

3.4.3. Perspektiva interních procesů

V rámci inovačního procesu má společnost ve svém oboru těžký úkol, neboť v této oblasti nepřichází do úvahy výrazná obměna sortimentu. Požadavky zákazníků výrazně nemění, ale podnik usiluje o rozšíření sortimentu, což zahrnuje do svých strategických cílů, aby došlo také ke zvýšení spokojenosti zákazníků. Společnost při uspokojování požadavků zákazníků vychází především z jeho přesných přání. Avšak v důsledku zefektivňování procesu se snaží zavést požadovaný objem zboží do určitých mezí, aby zákazník objednával pouze celá balení, k čemuž jej bude motivovat cenou. Zákazníkovi tudíž bývá nabídnuta výhodnější cena, jestliže si objedná celé balení, což vede k ušetření času zaměstnanců, neboť se odbourá potřebný čas na přípravu a vážení zboží.

Procesy společnosti můžeme rozdělit následovně:

- ❖ Řídící procesy – plánování a řízení, řízení dokumentů, stanovení a přidělení zdrojů, zlepšování
- ❖ Hlavní procesy – obchod, nákup, skladování

❖ Podpůrné procesy – monitorování procesů, řízení neshody

V rámci provozního procesu jsou poptávky zákazníka ve společnosti přijímány písemně, a to faxem, dopisem či emailem. Vedoucí prodeje poté provádí přezkoumání poptávky z následujících hledisek:

- technické vyjasnění poptávky
- odlišnosti oproti standardní nabídce
- kapacitní i technické možnosti dodavatele
- požadovaný termín dodávek

Jakmile dojde k přezkoumání poptávky, je vystavena nabídka. Jestliže je zákazník spokojen s nabídkou, má následující možnosti objednávky:

- písemně zasláním objednávky
- faxem
- telefonicky
- mailem
- ústně při přímém prodeji

Přijaté objednávky jsou vedeny v informačním systému podniku. Zákazník objednává na základě zasláné nabídky, vedoucí kanceláře nebo administrativní pracovník přezkoumá, zda objednávka odpovídá zasláné nabídce a zda je aktuální. Pokud zjistí rozpory, provádí přezkoumání objednávky. Jestliže nejsou rozpory, potvrdí administrativní pracovník příjem objednávky zákazníkovi. U standardních dodávek, kdy zboží je na skladě, nejsou objednávky potvrzovány. Jsou vybavovány tak, aby zboží bylo u zákazníka nejpozději do 48 hodin od přijetí objednávky.

Stalým zákazníkům je nabízena možnost dlouhodobé smlouvy zpravidla na období jednoho roku. V této smlouvě jsou uvedeny podmínky jednotlivých dodávek. Případné dodatečné změny smlouvy po jejím podepsání, ať z důvodu vzniklých na straně společnosti nebo u zákazníka, jsou řešeny dodatkem ke smlouvě, který vypracovává, projednává se zákazníkem a schvaluje ředitel společnosti.

Poprodejní proces společnosti nabízí svým zákazníkům standardní záruční servis a také aktuální poskytování informací o novinkách společnosti.

3.4.4. Perspektiva učení se a růstu

Pro společnost SARIV-Němčík, s.r.o. je důležitá kvalifikace zaměstnanců. Požadavky na kvalifikační a odborné znalosti zaměstnanců stanovuje ředitel společnosti. Podstatný je také rozvoj kvalifikace zaměstnanců, o který společnost usiluje. Tento rozvoj kvalifikace společnost zařizuje v podobě školení v průběhu roku. Školení určené pro jednotlivé zaměstnance jsou uvedena v plánu výcviku, který je sestavován jednou za rok.

Společnost nabízí svým zaměstnancům benefity, aby byla zvýšena motivace zaměstnanců. V rámci těchto benefitů je vytvářen sociální fond, který je tvořen ze zisku společnosti. Maximální výše tohoto fondu je stanovena v hranici 10% ze zisku. Sociální fond slouží pro podporu kulturního a sportovního vyžití zaměstnanců, podporu rekreace a regenerace, ale také pro výpomoc v obtížných životních situacích, a to formou příspěvku nebo půjčky. Například příspěvek na rekreaci a regeneraci mohou čerpat zaměstnanci v hlavním pracovním poměru na základě žádosti, a to nejdříve v roce, ve kterém uplynou 2 roky od začátku pracovního poměru. Čerpání se řídí příslušnými právními předpisy a je omezeno částkou 20.000 Kč na zaměstnance za rok. Může být povolena výjimka ředitelem společnosti. Čerpat příspěvky mohou pouze zaměstnanci, kteří nemají vůči firmě žádné závazky. Půjčku mohou získat zaměstnanci v hlavním pracovním poměru na základě žádosti nejdříve po uplynutí zkušební doby. Půjčka je vratná, bezúročná a je poskytována na podporu překonání obtížných životních situací. Maximální výše půjčky může činit 20.000 Kč.

Zaměstnanci mohou také využívat vstupenek či permanentních vstupenek zakoupených zaměstnavatelem. Jedná se o vstupenky na kulturní představení nebo do tělovýchovných zařízení např. bowling, bazén, posilovna. Výše čerpání každého zaměstnance je omezena částkou 1.000 Kč v průběhu roku.

Společnost dále nabízí zaměstnancům stravování ve stravovacím zařízení v podnikatelském areálu Třanovice. Při práci mimo denní směny v pracovních dnech zajistí firma možnost přípravy teplé stravy v prostorách firmy. Společnost zabezpečuje toto stravování na základě zakoupených stravenek.

Pro účely této práce byla zjišťována spokojenost zaměstnanců ve společnosti na základě dotazníku. Dotazník se zaměřoval na spokojenost zaměstnanců ze stránky mzdových podmínek, nabízených benefitů, vztahů na pracovišti, možnostech vzdělávání a v dalších oblastech. Zaměstnanci společnosti hodnotili stanovené oblasti v dotazníku pomocí stupnice

od 1 do 5, přičemž 1 znamená nespokojen a 5 velmi spokojen. Dotazník spokojenosti zaměstnanců a podrobné vyhodnocení je uvedeno v příloze č. 5 a č. 6.

Z dotazníku spokojenosti vyplynulo, že zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s pracovními podmínkami. Tato oblast získala v průměru na jednoho zaměstnance 4 body, procentuálně je s touto oblastí spokojeno 78 % zaměstnanců. Nabízené benefity ohodnotili zaměstnanci v průměru na 3,67 bodů, procentuálně velmi spokojeno s benefity je 33 % zaměstnanců. Celkovou spokojenost ve společnosti ohodnotili zaměstnanci na 3,33 bodů, procentuálně je spokojeno v podniku 44 % zaměstnanců. S možností kariérního růstu je spokojeno 45 % zaměstnanců, v průměru na zaměstnance získala tato oblast 3,22 bodů.

Nejmenší spokojenost vyjádřili zaměstnanci k oblasti mzdových podmínek. Otázka peněžního ohodnocení získala v průměru pouhých 2,56 bodů. K dalším oblastem, s kterou jsou zaměstnanci nejméně spokojeni, patří možnost vzdělávání ve společnosti. 56 % zaměstnanců je spíše nespokojeno s těmito možnostmi, v průměru dosáhla tato oblast 2,78 bodů. Se vztahy na pracovišti zaměstnanci také nejsou velmi spokojeni, průměrně je tato oblast ohodnocena na 2,89 bodů.

3.5. Strategie společnosti SARIV-Němčík, s.r.o.

Společnost SARIV-Němčík, s.r.o, usiluje zejména o to, aby se stala vyhledávaným dodavatelem spojovacího materiálu a příslušného nářadí pro široký okruh zákazníků. Proto mezi klíčové oblasti úspěšnosti společnosti a dosažení požadovaných cílů patří strategie. Především si podnik musí uvědomit, kdo tvoří zákazníky společnosti, jaké je konkurenční prostředí podniku a kdo jej tvoří, kdo patří mezi důležité dodavatele a také možnosti či změny, které se podniku nabízí na trhu.

➤ Konkurence

Zboží společnosti SARIV-Němčík, s.r.o. má zejména charakter speciálního zboží, proto lze konkurenci společnosti rozdělit do dvou hlavních skupin. Do první skupiny patří společnosti, jež se zabývají právě tímto speciálním sortimentem a jedná se především o podniky, které jsou napojené na zavedené světové společnosti jako je např. SIMAF CZ, s.r.o. a ProTech SpT, s.r.o. Tyto společnosti prezentují určitou kvalitu, ale jejich ceny ve srovnání s podnikem SARIV-Němčík, s.r.o. jsou obvykle vyšší. Výhodou společnosti SARIV-Němčík, s.r.o. je možnost společnosti nabídnout svým zákazníkům přímé dovozy z Číny.

Mezi druhý typ konkurentů řadíme společnosti, které se zaměřují pouze na standardní , běžné zboží a mají přímé dovozy od výrobců. Tyto společnosti nabízejí své zboží zpravidla za výhodné ceny. Oproti těmto společnostem má SARIV-Němčík, s.r.o. právě výhodu své specializace, neboť svým zákazníkům může nabídnout širší sortiment specializovaného zboží, kvalitnější poradenství a lepší poprodejní servis.

➤ Trh

Společnost, v rámci svého zlepšování postavení na trhu, usiluje zejména o zkvalitnění nabídky pro své zákazníky a zlepšení informovanosti zákazníků, čehož chce dosáhnout prostřednictvím marketingových aktivit a jejich aktualizací. V rámci těchto aktivit chce společnost vytvořit nové katalogy a také nové internetové stránky, kde budou zejména zahrnuty novinky v nabídce podniku. Aby marketingové aktivity byly co nejlepší, chce společnost posílit existující tým, který se stará právě o tyto marketingové aktivity.

➤ Dodavatelé

Dodavatelé společnosti lze rozdělit do čtyř skupin a to na české, evropské, asijské a na dopravce. Mezi české dodavatele řadíme společnosti SARIV automotive, s.r.o. dodávající plné a polosyté náty, Swaczyna spoj., s.r.o., jež dodává spojovací materiál a Metal Washers, s.r.o., který dodává podložky.

Podstatnou část tvoří evropští dodavatelé, kde řadíme například tyto společnosti: SARIV, s.r.l. který dodává trhací náty, nátyovací matice a nátyovací nářadí, BSK dodává přivařovací prvky, M.A.R.E.R., s.r.l. dodavatel polodutých a plných náty, nátyovací kleště odebírá od společnosti Yamazen, podnik Far, s.r.l. dodává trhací náty, matice a nátyovací nářadí, společnost Thelma s.r.l. je dodavatel pojistných kroužků.

Mezi asijské dodavatele patří společnosti Jet fast, dodavatel nátyovacích matic a nátyovacího nářadí, dále společnost New elegant dodává samoúchytné prvky a podnik The Sun Hardware dodává přivařovací prvky.

Společnost využívá také ve velké míře dopravních služeb od společností Hellman-PKZ, s.r.o., Spetra CZ, s.r.o. a také od společnosti PPL CZ, s.r.o.

➤ Zákazníci

Podnik má zájem také na zefektivnění svých procesů a usiluje o zlepšení mechanismu oslovování zákazníků, aby společnost dosáhla pravidelných objednávek a redukovala tak pouze ojedinělé objednávky zákazníků. Nový mechanismus by měl vést ke zlepšení

spolupráce a komunikace se zákazníky. V případě, že společnost zjistí úbytek svých zákazníků, bude zjišťovat, co je k takovému rozhodnutí vedlo a bude se snažit o nápravu. Společnost také usiluje o lepší spokojenost zákazníků, proto chce především rozšířit svůj sortiment a zákazníkům tyto novinky nabídnout. Chce také zlepšit balení a značení na obalech.

Zákazníky společnosti lze rozdělit do dvou skupin, a to na konečné spotřebitelé (zhruba 75 %) a obchodníky, kde řadíme např. MEKR'S, s.r.o. Konečné zákazníky můžeme rozdělit podle oblastí jejich činností - oblast zpracovávání plechu, kde patří společnost Spojmont, s.r.o., oblast výroby žebříků a schůdků – společnost Elko Nový Knín, výrobní družstvo, dále oblast výroby rozvaděčů a rozváděčových skříní, do této oblastní řadíme společnost CONTEG, spol. s.r.o. a poslední je oblast vzduchotechniky, kde patří společnost GEA LVZ, a.s.

Strategie společnosti SARIV-Němčík, s.r.o. by se pak měla zaměřit zejména na tyto body:

1. Získání nových zákazníků, zejména z oblasti automobilového průmyslu, oblastí výroby domácích spotřebičů, elektroniky a elektrotechniky, ale zároveň udržet si stále zákazníky s podporou marketingových aktivit.
2. Rozšířit sortiment a tím dosáhnout nárůstu objemu prodeje u stávajících zákazníků.
3. Zkvalitnit balení a značení zboží, což by mělo vést ke snížení množství reklamací a posílení image společnosti.

4. Návrhy a doporučení pro podnik

4.1. Implementace BSC ve společnosti SARIV-Němčík, s.r.o.

Po provedení potřebných analýz a konzultací ve společnosti nastává konkrétní realizace metody BSC ve společnosti. Realizace metody se dělí do následujících částí:

- Konkretizace strategických cílů
- Propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků
- Výběr měřítek
- Stanovení cílových hodnot
- Odsouhlasení strategických akcí

4.1.1. Konkretizace strategických cílů

Jakmile dojde k provedení podstatných analýz a jejich prokonzultování ve společnosti, mohou být definovány jednotlivé strategické cíle, které jsou rozděleny do příslušných perspektiv. Důležité v této fázi je eliminovat všechny potenciální cíle a stanovit pouze skutečně významné a především dosažitelné cíle. Aby byla zachována přehlednost, budou v jednotlivých perspektivách stanoveny maximálně čtyři cíle. Definované strategické cíle pro konkrétní perspektivy jsou zaznamenány v následující tabulce:

Perspektiva	Stanovený cíl
Finanční perspektiva	Snížení doby obratu pohledávek
	Zvýšit tržby
	Růst zisku
Zákaznická perspektiva	Snížení počtu zákaznických reklamací
	Zvýšení spokojenosti zákazníků
	Získání nových zákazníků
	Zvýšení tržeb zahraničních zákazníků
Perspektiva interních procesů	Rozšíření sortimentu
	Zvýšení kvality dodávek
	Zvýšení produktivity
Perspektiva učení se a růstu	Rozvoj jazykových dovedností
	Zvýšení kvalifikace zaměstnanců
	Zvýšení spokojenosti zaměstnanců

Tab. 3-6: Stanovené cíle pro jednotlivé perspektivy

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.2. Vybudování vztahů příčin a následků

Stanovené strategické cíle vedou k tomu, že lze sestavit diagram vztahů příčin a následků. Vybudování vztahů příčin a následků patří mezi hlavní prvky metody BSC. Tyto vztahy nám pomáhají definovat návaznost a logičnost stanovených strategických cílů. Stanovené strategické cíle jsou mezi sebou významně propojeny a bezpochyby jsou na sobě závislé. Ke znázornění vztahů příčin a následků výrazně napomohla konzultace ve společnosti. Vzájemné vztahy mezi strategickými cíli jsou uvedeny v diagramu příčin a následků, jež je znázorněn v příloze č. 6.

Základní cíl v perspektivě učení se a růstu tvoří zaměstnanci. Kvalifikovaní zaměstnanci patří mezi důležité součásti úspěšné společnosti. Rozvoj jazykových dovedností je důležitý především pro navazování nových kontaktů v zahraničí, ale také pro komunikaci se

stávajícími zákazníky v zahraničí. Lepší úroveň jazykových dovedností povede k rozšíření kvalifikace zaměstnanců, která je klíčovým cílem v perspektivě učení se a růstu. Zásadní pro společnost je také spokojenost zaměstnanců, která by měla být co nejvyšší, neboť pouze spokojení zaměstnanci budou odvádět kvalitní práci.

Od cílů perspektivy učení se a růstu se odvíjí cíle perspektivy interních procesů. Jestliže zaměstnanci budou získávat stále nové poznatky a tím rozšiřovat svou kvalifikaci, dojde také ke zlepšení kvality dodávek. Mezi důležité cíle perspektivy interních procesů patří zvýšení produktivity, která se bude odvíjet od zlepšení spokojenosti zaměstnanců, neboť jen spokojení zaměstnanci mohou pracovat efektivně. Jakmile dojde ke zvýšení produktivity zaměstnanců a zaměstnanci budou pracovat rychleji a efektivněji, uvolněný čas pak budou věnovat vyhledávání nových možností týkající se rozšíření sortimentu.

Klíčovým cílem v zákaznické perspektivě je snížení počtu zákaznických reklamací, což by mělo být dosaženo tím, že se podstatně zvýší kvalita dodávek. Jestliže dojde ke snížení počtu reklamací a zároveň také k rozšíření sortimentu, dosáhneme tak dalšího cíle a to lepší spokojenosti zákazníků. Spokojenost zákazníků je velmi zásadní pro společnost, aby získávala nové zákazníky a zvyšovala tržby všech zákazníků.

Splnění cílů v jednotlivých perspektivách vede k dosažení nejzásadnějších cílů, a to cílů finanční perspektivy. Mezi ty nejdůležitější cíle patří zvýšení tržeb a především růst zisku.

4.1.3. Výběr měřítek

Výběr měřítek patří mezi nedílné součásti tvorby BSC. Jejich stanovení vede k tomu, abychom mohli sledovat úroveň dosažení stanovených strategických cílů. Definovaná měřítka napomáhají k ovlivnění jednotlivých strategických cílů požadovaným směrem. Aby byla zachována jednoznačnost, jsou stanoveny pro každý strategický cíl maximálně dvě měřítka. Stanovená měřítka jsou rozdělena dle daných perspektiv.

Finanční perspektiva

V této perspektivě jsou definovány tři cíle a k nim stanovena čtyři měřítka. V rámci finanční perspektivy podnik hodnotil svou výkonnost především pomocí absolutních ukazatelů a to zejména podle výše tržeb. V rámci metody BSC ve finanční perspektivě bude měřítka tvořit především rentabilita. Důležitým měřítkem je také doba obratu pohledávek, kde společnost bude usilovat o výrazné snížení. Definované cíle a měřítka udává následující tabulka:

Strategický cíl	Měřítko
Zkrátit dobu splacení pohledávek	Doba obratu pohledávek
Zvýšit tržby	Rentabilita tržeb
Růst zisku	Rentabilita aktiv
	Rentabilita vlastního kapitálu

Tab. 3-7: Strategické cíle a měřítka finanční perspektivy

Zdroj: Vlastní zpracování

Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě byly stanoveny čtyři cíle a čtyři měřítka. Důležitý cíl v této perspektivě sehraává snížení reklamací, neboť společnost klade velký důraz na kvalitu svého zboží a dodávek, a proto musí dojít k výraznému snížení podávaných reklamací. Tento cíl bude měřen na základě podílu počtu reklamací a obchodních případů. S reklamacemi úzce souvisí spokojenost zákazníků, která byla každoročně zjišťována pomocí dotazníků, avšak vedení společnosti vyhodnotilo tento způsob jako neefektivní. Neefektivní proto, neboť zákazník uvádí své odpovědi cíleně a tím vynakládá tlak na snížení cen. Také návratnost dotazníků byla nízká, proto podávaly zkreslený obraz. Společnost chce začít měřit spokojenost zákazníků na základě stanoveného souhrnu ukazatelů, kde má být zahrnuto počet zakázek, tržby zákazníků, počet reklamací a samozřejmě bude usilováno o zvýšení této spokojenosti. Ve finanční perspektivě je významný ukazatel tržeb, který se promítá i do této perspektivy. Mezi strategické cíle patří právě zvýšení tržeb od zahraničních zákazníků, které bude měřeno na základě absolutní výše tržeb zahraničních zákazníků. V neposlední řadě nesmíme opomenout sledování úrovně dosažení cíle, kterým je získání nových zákazníků, jež bude měřeno také pomocí absolutního ukazatele. Tímto absolutním ukazatelem bude výše tržeb právě od těchto nových zákazníků. Opět jsou definované cíle a měřítka pro zákaznickou perspektivu udány v další tabulce:

Strategický cíl	Měřítko
Snížení reklamací	Podíl počtu reklamací a obchodních případů
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Souhrn ukazatelů
Získání nových zákazníků	Tržby nových zákazníků
Zvýšení tržeb zahraničních zákazníků	Tržby zahraničních zákazníků

Tab. 3-8: Strategické cíle a měřítka zákaznické perspektivy
Zdroj: Vlastní zpracování

Perspektiva interních procesů

Zdokonalení procesů ve společnosti patří mezi zásadní věci týkající se dalšího vývoje v podniku. V perspektivě interních procesů byly stanoveny tři cíle a z nich odvozena čtyři měřítka. Jelikož zákazníci stále požadují nový sortiment či inovaci zboží, bude zejména důležité sledování rozšíření sortimentu na základě sledování tržeb za nové zboží. Mezi další cíle patří zvýšení kvality dodávek, jež bude posuzováno na základě počtu reklamací a spokojenosti zákazníků. Aby došlo k zefektivnění interních procesů, podstatné také bude zvýšení produktivity, sledováno pomocí přidané hodnoty na zaměstnance. Strategické cíle a jejich měřítka jsou zaznamenány v následující tabulce:

Strategický cíl	Měřítko
Rozšíření sortimentu	Tržby za nové zboží
Zvýšení kvality dodávek	Podíl počtu reklamací a obchodních případů
	Spokojenost zákazníků
Zvýšení produktivity	Přidaná hodnota na zaměstnance

Tab. 3-9: Strategické cíle a měřítka perspektivy interních procesů
Zdroj: Vlastní zpracování

Perspektiva učení se a růstu

Dosažení cílů v této perspektivě je zásadní pro ostatní perspektivy. V perspektivě učení se a růstu byly definovány tři cíle a k nim tři měřítka. Pro společnost jsou především důležití kvalifikovaní zaměstnanci, proto společnost bude usilovat o vyhledávání novinek v oblasti potřebných a užitečných školení zaměstnanců. Jelikož se podnik čím dál více zaměřuje na obchodování se zahraničím a zahraniční zákazníci vytvářejí významnou část tržeb, bude zlepšování jazykové úrovně zaměstnanců velmi zásadní. Zvyšování spokojenosti zaměstnanců patří mezi neméně důležité cíle. Úroveň spokojenosti bude zjišťována na základě dotazníku pro zaměstnance. Cíle a měřítka jsou pro přehlednost uvedeny v další tabulce:

Strategický cíl	Měřítko
Rozvoj jazykových dovedností	Jazyková úroveň zaměstnanců
Zvýšení kvalifikace	Novinky v oblasti školení
Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Dotazník

Tab. 3-10: Strategické cíle a měřítka perspektivy učení se a růstu
Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.4. Stanovení cílových hodnot

Součástí přesně definovaného cíle je stanovení cílových hodnot. Cílové hodnoty by měly být především dosažitelné a věrohodné. Jedná se o výsledky, kterých podnik chce dosáhnout a bude o ně usilovat ve stanoveném období. Tyto cílové hodnoty budou stanoveny na následující tři roky, tzn. cílová hodnota by měla být dosažena v roce 2012. Samozřejmě každoročně budou probíhat kontroly dosažení úrovně jednotlivých cílů a tyto cíle mohou být případně upravovány v závislosti na změnách v prostředí. Cílové hodnoty byly stanoveny na základě konzultací ve společnosti a také byl brán ohled na vývoj v minulosti. Jednotlivé cílové hodnoty budou opět rozděleny do příslušných perspektiv.

Finanční perspektiva

V této perspektivě se jedná o dosažení tří důležitých strategických cílů. Především by mělo dojít ke zvýšení tržeb. Cílová hodnota tržeb by měla být každoročně zvýšena o 20 %, což znamená na hodnotu 64 miliónů korun v roce 2012. Rentabilita tržeb by měla dosáhnout

zvýšení o 85 %, což znamená z hodnoty 5 % na 9,3 %. Cílovou hodnotou rentability aktiv je zvýšení o 90 %, tedy z hodnoty 2,9 % na 5,5 % a rentabilita vlastního kapitálu z 3,6 % na hodnotu 6,4 %, procentuálně o 80 %. Posledním cílem v této perspektivě je zkrácení doby splácení pohledávek. Měřítkem tohoto cílu je doba obratu pohledávek, ta by měla být snížena o 27 dnů, tímto se podnik dostane na hodnotu 60 dnů. Pro přehlednost jsou jednotlivé hodnoty zaznamenány v následující tabulce:

Strategický cíl	Měřítko	Hodnota 2009	Požadovaná změna	Cílová hodnota
Zvýšení tržeb	Hodnota tržeb	36,8 mil. Kč	zvýšení o 20 %	45 mil. Kč
	Rentabilita tržeb	5%	zvýšení o 85 %	9,3%
Růst zisku	Rentabilita aktiv	2,9%	zvýšení o 90 %	5,5%
	Rentabilita vlastního kapitálu	3,6%	zvýšení o 80 %	6,4%
Zkrácení doby splácení pohledávek	Doba obratu pohledávek	87 dnů	snížení o 27 dnů	60 dnů

Tab. 3-11: Cílové hodnoty finanční perspektivy

Zdroj: Vlastní zpracování

Zákaznická perspektiva

Pro zákazníky společnosti je především důležitá kvalita zboží, proto musí dojít ke snížení reklamací. Reklamace v roce 2009 dosáhly počtu 72, což je 1,6% z celkových obchodních případů v roce 2009. Podnik má za cíl, aby tato hodnota nepřekročila 1% za rok, samozřejmě bude usilováno, aby tato hodnota byla téměř nulová. Zvýšení spokojenosti zákazníků bude měřeno na základě souhrnu ukazatelů, neboť jak již bylo zmíněno, dotazník podnik vyhodnotil jako neefektivní způsob. Cílová hodnota této spokojenosti však nemůže být prozatím stanovena, tento způsob vyhodnocování je v činnosti a není doposud z čeho vycházet. Jakmile podnik provede potřebné analýzy ukazatelů spokojenosti zákazníků, bude stanoveno jejich potřebné navýšení. Tržby nových zákazníků by každoročně měly dosáhnout zvýšení minimálně o 1,2 miliónů korun, tudíž cílová hodnota v roce 2012 je 3,6 miliónů korun. V roce 2009 tržby zahraničních zákazníků dosáhly hodnoty 13,8 miliónů korun, společnost má za cíl do roku 2012 navýšit tyto tržby o 7,2 miliónů korun, cílová hodnota je tedy 21 miliónů korun. Dané cílové hodnoty jsou uspořádány v následující tabulce:

Strategický cíl	Měřítko	Hodnota 2009	Požadovaná změna	Cílová hodnota
Snížení reklamací	Podíl počtu reklamací a obchodních případů	1,6%	snížení o 37,5%	1%
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Souhrn ukazatelů	X	zvýšení	X
Získání nových zákazníků	Tržby nových zákazníků	X	zvýšení	3,6 mil. Kč
Zvýšení tržeb zahraničních zákazníků	Tržby zahraničních zákazníků	13,8 mil. Kč	navýšení o 7,2 mil. Kč	21 mil. Kč

Tab. 3-12: Cílové hodnoty zákaznické perspektivy
Zdroj: Vlastní zpracování

Perspektiva interních procesů

Zákazníci stále požadují rozšíření sortimentu, proto podnik zahrnuje právě toto rozšíření do svých strategických cílů. Cílová hodnota však prozatím není stanovena. Společnost až po zahájení prodeje nového zboží bude analyzovat absolutní výši tržeb, která bude určující, zda zboží dále držet v sortimentu společnosti a poté se stanoví navýšení tržeb. Pro zvýšení kvality dodávek bude určující spokojenost zákazníků a podíl počtu reklamací a obchodních případů, o těchto cílových hodnotách bylo zmiňováno v zákaznické perspektivě, proto nebudou znova rozebírány. Posledním cílem v této perspektivě je zvýšení produktivity, která bude měřena na základě přidané hodnoty na zaměstnance. Tato přidaná hodnota na zaměstnance v roce 2009 dosáhla 1 miliónů korun, do roku 2012 by měla být zvýšena minimálně o 300 tisíc korun, to je na hodnotu 1,3 miliónů korun. Cílové hodnoty perspektivy interních procesů jsou zaznamenány v následující tabulce:

Strategický cíl	Měřítko	Hodnota 2009	Požadovaná změna	Cílová hodnota
Rozšíření sortimentu	Tržby za nové zboží	X	zvýšení	X
Zvýšení kvality dodávek	Podíl počtu reklamací a obchodních případů	1,6%	snížení o 37,5%	1,0%
	Spokojenost zákazníků	X	zvýšení	X
Zvýšení produktivity	Přidaná hodnota na zaměstnance	1 mil. Kč	zvýšení o 300 tis. Kč	1,3 mil. Kč

Tab. 3-13: Cílové hodnoty perspektivy interních procesů
Zdroj: Vlastní zpracování

Perspektiva učení se a růstu

V perspektivě učení se a růstu je především důležité dosáhnout zvýšení kvalifikace zaměstnanců prostřednictvím příslušných školení. Společnost se bude zaměřovat nejen na běžná školení, jako je školení řidičů, školení bezpečnosti práce, školení v práci účetní, ale také novinky v oblasti školení, které budou pravidelně sledovány. Měly by se týkat především zlepšení komunikačních dovedností a organizace práce. Zvýšení kvalifikace dosáhnou zaměstnanci také rozvojem svých jazykových dovedností, jejich zlepšení společnost taky zařazuje mezi své strategické cíle. Přesné cílové hodnoty však nejsou stanoveny, mělo by však dojít k výraznému zlepšení, což se projeví v kvalitnějším jednání se zahraničními zákazníky, bude docházet k jejich častějšímu oslovení a také by mělo dojít ke zvýšení tržeb právě od těchto zahraničních zákazníků. Oblast spokojenosti zaměstnanců byla analyzována pomocí dotazníků, celková dosažená průměrná hodnota byla 3,21 z 5 bodů, což není až tak uspokojivá situace, a proto se společnost bude snažit o navýšení do roku 2012 na celkovou dosaženou hodnotu 4,5 bodů. Podnik se bude zaměřovat především na zlepšení vztahů na pracovišti, lepší možnosti vzdělávání pro zaměstnance a také lepší motivaci zaměstnanců prostřednictvím platových podmínek.

Strategický cíl	Měřítko	Hodnota 2009	Požadovaná změna	Cílová hodnota
Rozvoj jazykových dovedností zaměstnanců	Jazyková úroveň zaměstnanců	X	zlepšení	X
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Novinky v oblasti školení	X	zvýšení	X
Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Dotazník	3,21	zvýšení o 40%	4,5

Tab. 3-14: Cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu
Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.5. Určení strategických akcí

Právě až určení strategických akcí vede k dosažení stanovených strategických cílů. Mezi strategické akce nepatří pouze každodenní činnosti, ale tyto činnosti musí být doplněny dalšími akcemi. Strategické akce dále podrobněji definují strategické cíle a tím vyplňují to nejdůležitější poslání BSC. Aby jednotlivé strategické cíle byly opravdu reálné, musíme porovnat definované strategické akce a jejich potřebu na zdroje, které máme k dispozici.

Finanční perspektiva

Strategické akce finanční perspektivy jsou především stanoveny v ostatních perspektivách, neboť strategické akce uskutečněné v dalších perspektivách povedou ke splnění většiny cílů finanční perspektivy, která je úzce provázána s dalšími perspektivami. K dosažení zkrácení doby splacení pohledávek by podnik měl zvolit lepší vymáhání pohledávek a častější upomínání svých pohledávek, a to jak telefonicky tak písemně.

Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě by se podnik měl zaměřit především na snížení reklamací. Většina zákaznických reklamací se týkala chybné dodávky, což by mělo být odbouráno zakoupením nové balící linky. Zboží bude při příjmu váženo, čímž bude kontrolována správnost dodávek, následně bude baleno a poté bude vedeno pod přiděleným čárovým kódem. Zaměstnanci by také měli být více preciznější ve své práci, aby byla tato chybovost při chystání dodávek prudce snížena. Zvýšení spokojenosti zákazníků podnik dosáhne zvýšením kvality svého zboží a dodávek, zaměstnanci podniku by měli být také lépe proškoleni, a to především v oblasti komunikace se zákazníky. Získání nových zákazníků ovlivní společnost zejména marketingovými aktivitami a jejich zdokonalením. Společnost se zaměří na aktualizaci katalogů a tvorbu nových a přehlednějších internetových stránek, které hrají důležitou roli pro zákazníka při získávání potřebných informací o podniku. Efektivnější marketingové aktivity, důrazná propagace a zvyšování známosti o společnosti v zahraničí, právě tyto akce by měly vést ke zvýšení tržeb zahraničních zákazníků.

Perspektiva interních procesů

Aby společnost dosáhla rozšíření svého sortimentu, musí získat důležité informace týkající se novinek na trhu, zboží, které nabízejí konkurenti podniku, možností současných dodavatelů. Dále by měla vyhledávat nové dodavatele a zjišťovat právě jejich nabídky, také se musí zajímat o přání zákazníků, o jaké zboží by měli případně zájem. Zvýšení kvality dodávek úzce souvisí s cílem snížení reklamací. Vyšší kvality by mělo být docíleno novou balící linkou a pravidelnými kontrolami. Zvýšení produktivity bude usilováno prostřednictvím zvýšení motivace zaměstnanců, zdokonalením organizace práce a také přesným stanovením pravomocí a zodpovědnosti za jednotlivé úkoly.

Perspektiva učení se a růstu

V této perspektivě se jedná především o zvýšení kvalifikace zaměstnanců společnosti. Tato kvalifikace bude zvýšena na základě školení. Budou to zejména novinky v oblasti školení, rozvoj osobních dovedností, zdokonalení obchodního jednání, dále školení zdokonalující komunikační dovednosti. Ke zvýšení kvalifikace svých zaměstnanců společnost dosáhne také dalším cílem a to rozvojem jazykových znalostí. Pro zaměstnance bude zorganizován kurs, který bude probíhat přímo v sídle společnosti. Jak již bylo řečeno, jedině spokojení zaměstnanci budou vykonávat svou práci efektivně a zodpovědně, proto společnost bude usilovat o zvýšení této spokojenosti. Společnost se bude více zaměřovat na možnosti vzdělávání ve společnosti prostřednictvím školení. Podnik by chtěl také zorganizovat více společenských akcí pro zaměstnance, čímž by se mohly odstranit určité konflikty a došlo by ke zlepšení vztahů na pracovišti.

5. Závěr

Cílem diplomové práce byla implementace metody Balanced Scorecard ve společnosti SARIV-Němčík, s.r.o., jejíž hlavní činností je prodej spojovacího materiálu.

V první kapitole byly vymezeny teoretické přístupy, jež se týkají měření výkonnosti podniku a metody Balanced Scorecard, její podstatu, perspektivy a jednotlivé kroky tvorby této metody.

Na teoretickou část navazuje část praktická. Nejprve je popsána společnost SARIV-Němčík, s.r.o., pro kterou bude navrhována implementace metody BSC. Následně je popsáno současné hodnocení výkonnosti společnosti, z čehož vyplynulo, že se společnost zaměřuje především na finanční ukazatele a integrovaný systém řízení.

Dále byly popsány jednotlivé perspektivy metody BSC, a to finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu. V rámci finanční perspektivy byla provedena finanční analýza poměrovými ukazateli v oblastech likvidity, zadluženosti, aktivity, rentability a produktivity. K této analýze byly použity data z účetních závěrek společnosti. V zákaznické perspektivě byly zmíněny nejdůležitější zákazníci společnosti a také hybné síly výkonnosti. V další perspektivě interních procesů došlo k rozdělení procesů společnosti na inovační, provozní a poprodejní a jednotlivě byly popsány. Poslední perspektiva, perspektiva učení se a růstu, je neméně důležitá pro společnost. V této perspektivě byly definovány benefity, jež společnost nabízí svým zaměstnancům. Dále byl vytvořen dotazník spokojenosti zaměstnanců, který se zaměřoval na oblast platových podmínek, nabízených benefitů, možnosti vzdělávání, vztahů na pracovišti a další. Z dotazníků vyplynulo, že zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s pracovními podmínkami a nejméně s platovými podmínkami.

V další kapitole jsem se věnovala vyjasnění strategie společnosti, z čehož vyplynuly základní body, na které by se společnost měla zaměřit. Jakmile byly provedeny potřebné analýzy, mohla začít samotná implementace metody BSC. Na počátku této implementace byly odvozeny jednotlivé strategické cíle pro dané perspektivy. Propojenost a vzájemná závislost strategických cílů byla znázorněna v diagramu příčin a následků. Poté byly definovány měřítka pro jednotlivé strategické cíle, aby mohla být určena úroveň dosažení stanovených strategických cílů. Výsledky, kterých chce podnik v budoucnu dosáhnout, byly určeny pomocí cílových hodnot. Cílové hodnoty byly určeny na následující tři roky a byly stanoveny

na základě konzultací ve společnosti. Poslední kapitola se týká vymezení strategických akcí, jež povedou k dosažení stanovených strategických cílů.

Zpracování diplomové práce mě obohatilo zkušenostmi, jež doufám využiji ve své budoucí praxi a věřím, že výsledky práce budou přínosné také pro společnost, s kterou jsem spolupracovala při vypracování diplomové práce.

Seznam použité literatury

1. FIBÍROVÁ, Jana; ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: ASPI, a.s., 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.
2. HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vydání. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
3. KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Balanced Scorecard*. Přel. M. Šusta. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.
4. KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *ALIGNMENT systémové vyladění organizace : Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Přel. I. Grusová. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006. 310 s. ISBN 80-7261-155-0.
5. KISLINGEROVÁ Eva, HNILICA Jiří. *Finanční analýza krok za krokem*. 2. vydání. Praha: C.H.Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
6. MAŘÍKOVÁ, Pavla; MAŘÍK, Miloš. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2001. 70 s. ISBN 80-86119-36-X.
7. NIVEN, P. *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2006. 312 s. ISBN 978-0-471-78049-6.
8. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
9. SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
10. SYNEK, M. a KOL. *Podniková ekonomika*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
11. ŠULÁK, Milan; VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání. Praha: EUPRESS, 2005. 90 s. ISBN 80-86754-33-2.
12. UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
13. VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech : Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. 1. vydání. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.
14. WÁGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE

15. <http://www.sariv.cz>

INTERNÍ ZDROJE SARIV - Němčík, s.r.o.

16. Finanční výkazy za rok 2006

17. Finanční výkazy za rok 2007

18. Finanční výkazy za rok 2008

19. Finanční výkazy za rok 2009

20. Příručka integrovaného systému řízení

Seznam použitých zkratek

a.s.	akciová společnost
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BSC	Balanced Scorecard
CFROI	ukazatel rentability investic
č.	číslo
EFQM	Evropský model podnikatelské úspěšnosti
EVA	ekonomická přidaná hodnota
kr.	krátkodobý
KZ	krátkodobé závazky
MVA	tržní přidaná hodnota
např.	například
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
WACC	náklady kapitálu

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Vřesině dne 19.4.2011

.....
Bc. Zuzana Antonínová

Adresa trvalého pobytu studenta:
Údolní 392, 747 20 Vřesina

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Finanční výkazy společnosti SARIV-Němčík, s.r.o. za období 2006-2009

Příloha č. 2 – Seznam použitých vzorců

Příloha č. 3 – Výpočty finanční analýzy

Příloha č. 4 – Dotazník spokojenosti zaměstnanců společnosti SARIV-Němčík, s.r.o.

Příloha č. 5 – Vyhodnocení dotazníku spokojenosti zaměstnanců společnosti

SARIV-Němčík, s.r.o.

Příloha č. 6 – Diagram příčin a následků

Finanční výkazy v tis. Kč (rozvaha, VZZ)

Rozvaha SARIV - Němčík s.r.o. - AKTIVA

Řádek	Aktiva	2006	2007	2008	2009
1	AKTIVA CELKEM	49 686	56 835	62 462	63 364
3	Dlouhodobý majetek	30 440	33 339	36 179	37 746
4	Dlouhodobý nehmotný majetek	167	74	122	78
5	Dlouhodobý hmotný majetek	18 068	17 214	16 094	14 964
6	Dlouhodobý finanční majetek	12 205	16 051	19 963	22 704
7	Oběžná aktiva	18 632	23 046	26 047	25 462
8	Zásoby	10 163	12 340	15 226	12 229
9	Dlouhodobé pohledávky	232	1 316	1 172	168
10	Krátkodobé pohledávky	8 171	9 090	8 832	8 808
11	Krátkodobý finanční majetek	66	300	817	4 257
12	Časové rozlišení	614	450	236	156

Rozvaha SARIV - Němčík s.r.o. – PASIVA

Řádek	Pasiva	2006	2007	2008	2009
1	PASIVA CELKEM	49 686	56 835	62 462	63 364
2	Vlastní kapitál	28 795	37 312	46 522	51 034
3	Základní kapitál	200	200	200	200
4	Kapitálové fondy	11 774	15 619	19 531	22 273
5	Fondy ze zisku	285	326	419	430
6	Výsledek hospodaření minulých let	13 630	16 356	20 967	26 282
7	Výsledek hospodaření běž. úč. obd.	2 906	4 811	5 435	1 849
8	Cizí zdroje	20 840	19 465	15 905	12 329
9	Rezervy	0	0	0	0
10	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
11	Krátkodobé závazky	8 335	8 091	7 043	4 345
12	Bankovní úvěry a výpomoci	12 505	11 374	8 862	7 984
13	Časové rozlišení	51	58	5	1

Výkaz zisku a ztrát SARIV - Němčík s.r.o.

Označení	Text	2006	2007	2008	2009
I.	Tržby za prodej zboží	44 518	53 897	59 998	35 421
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	32 616	40 224	43 601	26 022
+	Obchodní marže	11 902	13 673	16 397	9 399
II.	Výkony	550	1 133	1 342	1 261
B.	Výkonová spotřeba	4 955	4 297	4 187	3 613
+	Přidaná hodnota	7 497	10 509	13 552	7 047
C.	Osobní náklady	3 027	4 016	3 927	2 692
D.	Daně a poplatky	65	80	64	67
E.	Odpisy dlouhodobého nehm. a hmot. majetku	1 712	1 563	1 440	1 337
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	239	170	219	150
F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	307	0	1	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	-45	-3	0	81
IV.	Ostatní provozní výnosy	0	0	71	21
H.	Ostatní provozní náklady	118	202	425	127
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	2 552	4 821	7 985	2 914
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	1 509	1 970	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a oprav. pol. ve finanční oblasti	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	2	28	71	16
N.	Nákladové úroky	420	701	738	414
XI.	Ostatní finanční výnosy	559	976	1 541	648
O.	Ostatní finanční náklady	802	1 340	1 899	838
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	848	933	-1 025	-588
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	494	943	1 525	477
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	2 906	4 811	5 435	1 849
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	2 906	4 811	5 435	1 849
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	3 400	5 754	6 960	2 326

SEZNAM POUŽÍTÝCH VZORCŮ

Ukazatelé likvidity

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Pohotovostní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatelé zadluženosti

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{nákladové úroky}}$$

Ukazatelé aktivity

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{360}{\text{obrat aktiv}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{360}{\text{obrat zásob}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{360}{\frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}}$$

$$\text{Doba úhrady krátkodobých závazků} = \frac{360}{\frac{\text{tržby}}{\text{krátkodobé závazky}}}$$

Ukazatelé rentability

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} * 100$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100$$

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatelé produktivity

$$\text{Tržby na zaměstnance} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

$$\text{Přidaná hodnota na zaměstnance} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

$$\text{Zisk na zaměstnance} = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

Výpočty finanční analýzy**Ukazatelé likvidity**Rok 2006

$$\text{Celková likvidita} = \frac{18632}{8335} = 2,235$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{18632 - 10163}{8335} = 1,016$$

$$\text{Pohotovostní likvidita} = \frac{66}{8335} = 0,008$$

Rok 2007

$$\text{Celková likvidita} = \frac{23046}{8091} = 2,848$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{23046 - 12340}{8091} = 1,323$$

$$\text{Pohotovostní likvidita} = \frac{300}{8091} = 0,037$$

Rok 2008

$$\text{Celková likvidita} = \frac{26047}{7043} = 3,698$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{26047 - 15226}{7043} = 1,536$$

$$\text{Pohotovostní likvidita} = \frac{817}{7043} = 0,116$$

Rok 2009

$$\text{Celková likvidita} = \frac{25462}{4345} = 5,860$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{25462 - 12229}{4345} = 3,046$$

$$\text{Pohotovostní likvidita} = \frac{4257}{4345} = 0,980$$

Ukazatelé zadluženosti

Rok 2006

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{20840}{49686} * 100 = 41,943 \%$$

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{28795}{49686} * 100 = 57,954 \%$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{3400}{420} = 8,095$$

Rok 2007

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{19465}{56835} * 100 = 34,248 \%$$

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{37312}{56835} * 100 = 65,650 \%$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{5754}{701} = 8,208$$

Rok 2008

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{15905}{62462} * 100 = 25,463 \%$$

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{46522}{62462} * 100 = 74,480 \%$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{6960}{738} = 9,431$$

Rok 2009

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{12329}{63364} * 100 = 19,457 \%$$

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{51034}{63364} * 100 = 80,541 \%$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{2326}{414} = 5,618$$

Ukazatelé aktivity

Rok 2006

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{45307}{49686} = 0,912$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{45307}{10163} = 4,458$$

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{360}{0,912} = 394,737$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{360}{4,458} = 80,754$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{360}{\frac{45307}{8403}} = 66,768$$

$$\text{Doba úhrady krátkodobých závazků} = \frac{360}{\frac{45307}{8335}} = 66,228$$

Rok 2007

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{55200}{56835} = 0,971$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{55200}{12340} = 4,473$$

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{360}{0,971} = 370,752$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{360}{4,473} = 80,483$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{360}{\frac{55200}{10406}} = 67,865$$

$$\text{Doba úhrady krátkodobých závazků} = \frac{360}{\frac{55200}{8091}} = 52,767$$

Rok 2008

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{61559}{62462} = 0,986$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{61559}{15226} = 4,043$$

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{360}{0,986} = 365,112$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{360}{4,043} = 89,043$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{360}{\frac{61559}{10004}} = 58,504$$

$$\text{Doba úhrady krátkodobých závazků} = \frac{360}{\frac{61559}{7043}} = 41,188$$

Rok 2009

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{36832}{63364} = 0,581$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{36832}{12229} = 3,012$$

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{360}{0,581} = 619,621$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{360}{3,012} = 119,522$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{360}{\frac{36832}{8976}} = 87,732$$

$$\text{Doba úhrady krátkodobých závazků} = \frac{360}{\frac{36832}{4345}} = 42,469$$

Ukazatelé rentability

Rok 2006

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{2906}{49686} * 100 = 5,849 \%$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{2906}{45307} * 100 = 6,414 \%$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{2906}{28795} * 100 = 10,092 \%$$

$$\text{Finanční páka} = \frac{49686}{28795} = 1,726$$

Rok 2007

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{4811}{56835} * 100 = 8,465 \%$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{4811}{55200} * 100 = 8,716 \%$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{4811}{37312} * 100 = 12,894 \%$$

$$\text{Finanční páka} = \frac{56835}{37312} = 1,523$$

Rok 2008

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{5435}{62462} * 100 = 8,701 \%$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{5435}{61559} * 100 = 8,829 \%$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{5435}{46522} * 100 = 11,683 \%$$

$$\text{Finanční páka} = \frac{62462}{46522} = 1,343$$

Rok 2009

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{1849}{63364} * 100 = 2,918 \%$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{1849}{36832} * 100 = 5,020 \%$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{1849}{51034} * 100 = 3,623 \%$$

$$\text{Finanční páka} = \frac{63364}{51034} = 1,242$$

Ukazatelé produktivity

Rok 2006

$$\text{Tržby na zaměstnance} = \frac{45307}{10} = 4530,7$$

$$\text{Přidaná hodnota na zaměstnance} = \frac{7497}{10} = 749,7$$

$$\text{Zisk na zaměstnance} = \frac{3400}{10} = 340$$

Rok 2007

$$\text{Tržby na zaměstnance} = \frac{55200}{11} = 5018,182$$

$$\text{Přidaná hodnota na zaměstnance} = \frac{10509}{11} = 955,364$$

$$\text{Zisk na zaměstnance} = \frac{5754}{11} = 523,091$$

Rok 2008

$$\text{Tržby na zaměstnance} = \frac{61559}{10} = 6155,9$$

$$\text{Přidaná hodnota na zaměstnance} = \frac{13552}{10} = 1355,2$$

$$\text{Zisk na zaměstnance} = \frac{6960}{10} = 696$$

Rok 2009

$$\text{Tržby na zaměstnance} = \frac{36832}{7} = 5261,714$$

$$\text{Přidaná hodnota na zaměstnance} = \frac{7047}{7} = 1006,714$$

$$\text{Zisk na zaměstnance} = \frac{2326}{7} = 332,286$$

Dotazník spokojenosti zaměstnanců společnosti SARIV-Němčík, s.r.o.

DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,
jsem studentka 2. ročníku navazujícího magisterského studia Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava. V rámci své diplomové práce provádím průzkum spokojenosti zaměstnanců společnosti SARIV-Němčík, s.r.o. Tímto Vás žádám o vyplnění tohoto dotazníku. Tento dotazník je zcela anonymní. V následující tabulce označte křížkem pole, které podle Vašeho názoru nejvíce odpovídá úrovni hodnoceného kritéria a to podle následující stupnice hodnocení:

1 – nespokojen, 2 – spíše nespokojen, 3 – spíše spokojen, 4 – spokojen, 5 – velmi spokojen

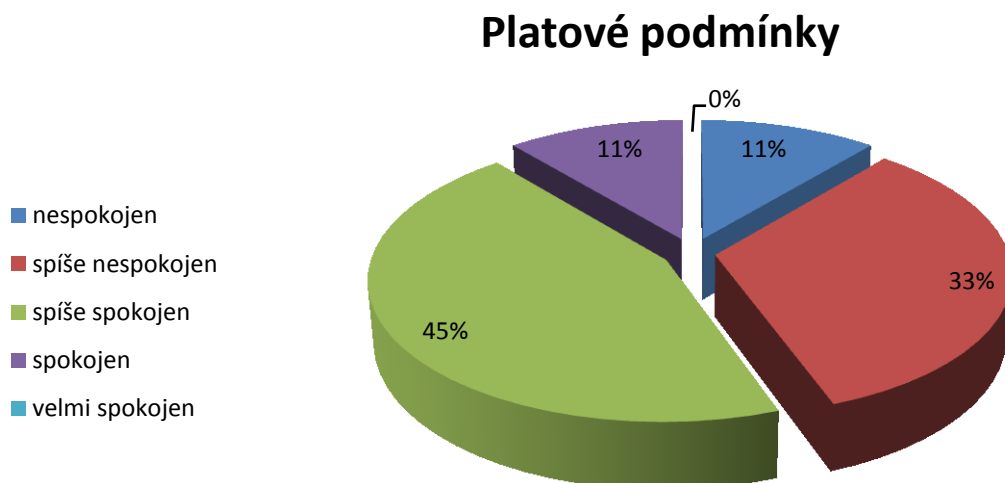
Předem děkuji za Váš čas, který jste strávil(a) vyplněním mého dotazníku.

Zuzana Antonínová

Hodnocené kritérium	Úroveň hodnocení				
	1	2	3	4	5
Platové podmínky					
Nabízené benefity					
Pracovní podmínky					
Vztahy na pracovišti					
Možnost vzdělávání					
Možnost kariérního růstu					
Celková spokojenost ve společnosti					

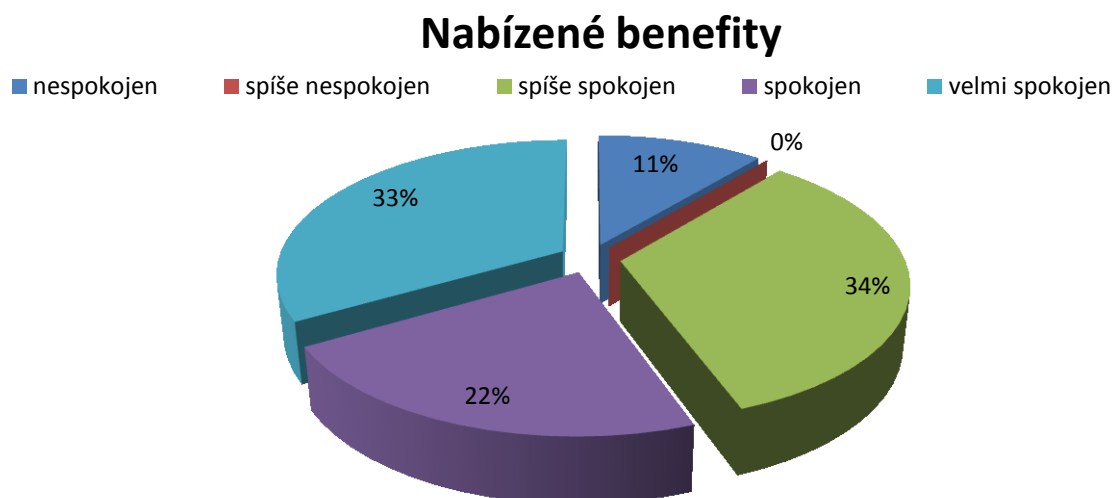
Vyhodnocení dotazníku spokojenosti zaměstnanců společnosti SARIV-Němčík, s.r.o.

S platovými podmínkami je spíše spokojeno 45 % zaměstnanců, 33 % zaměstnanců je spíše nespokojeno, 11 % zaměstnanců je se svým platem spokojeno a 11 % pak nespokojeno. Žádný ze zaměstnanců není s platovými podmínkami velmi spokojen.



Graf 1 – Platové podmínky
Zdroj: Vlastní zpracování

S nabízenými benefity je spíše spokojeno 34 % zaměstnanců, 33 % velmi spokojeno, spokojeno je 22 % zaměstnanců, 11 % zaměstnanců je s benefity nespokojeno.

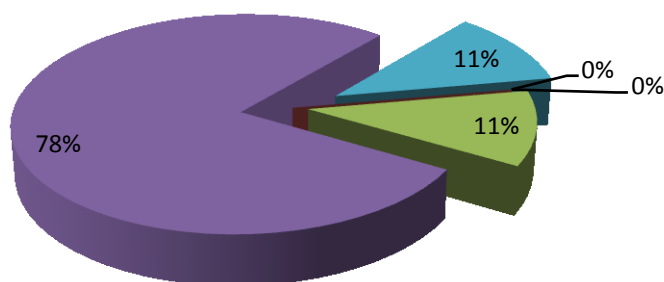


Graf 2 – Nabízené benefity
Zdroj: Vlastní zpracování

S pracovními podmínkami ve společnosti je spokojeno až 78 % zaměstnanců, velmi spokojeno je 11 % a dalších 11 % zaměstnanců je spíše spokojeno. Žádný ze zaměstnanců nehodnotil, že je s pracovními podmínkami nespokojen.

Pracovní podmínky

■ nespokojen ■ spíše nespokojen ■ spíše spokojen ■ spokojen ■ velmi spokojen

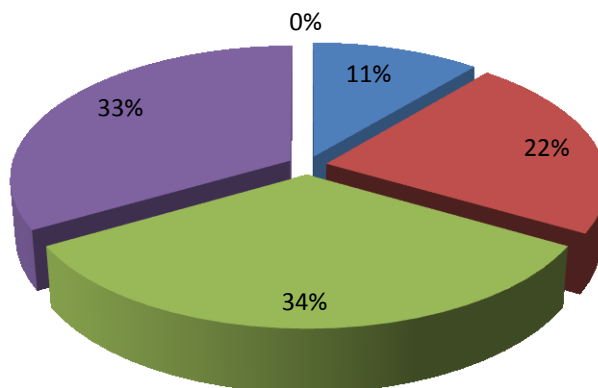


Graf 3 – Pracovní podmínky
Zdroj: Vlastní zpracování

Se vztahy na pracovišti je spíše spokojeno 34 % zaměstnanců, spokojeno je 33 % dotázaných, spíše nespokojeno je 22 %, avšak 11 % zaměstnanců je nespokojeno se vztahy na pracovišti. Žádný se zaměstnanců nehodnotí, že je se vztahy na pracovišti velmi spokojen.

Vztahy na pracovišti

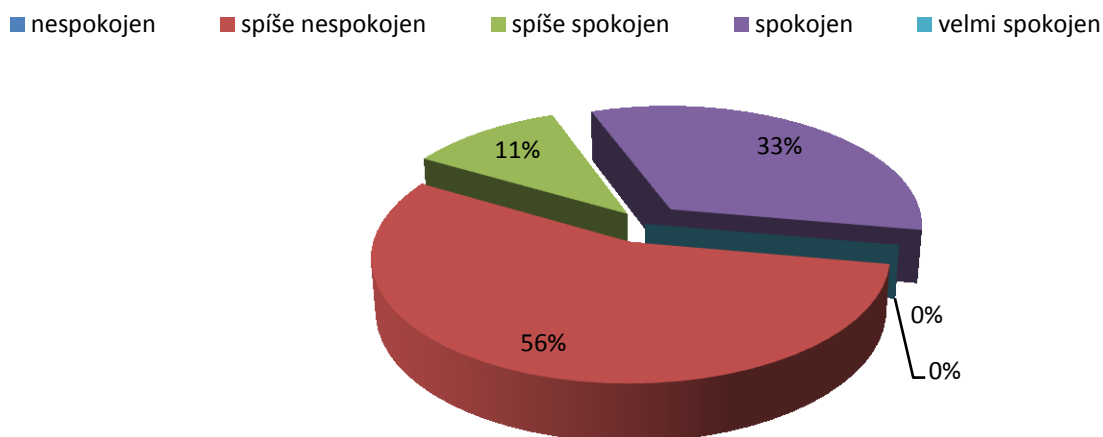
■ nespokojen ■ spíše nespokojen ■ spíše spokojen ■ spokojen ■ velmi spokojen



Graf 4 – Vztahy na pracovišti
Zdroj: Vlastní zpracování

S možností vzdělávání je spíše nespokojeno 56 % zaměstnanců, 33 % je spokojeno, 11% pak spíše spokojeno. Žádný ze zaměstnanců neoznačil, že je s možností vzdělávání velmi spokojen a nespokojen.

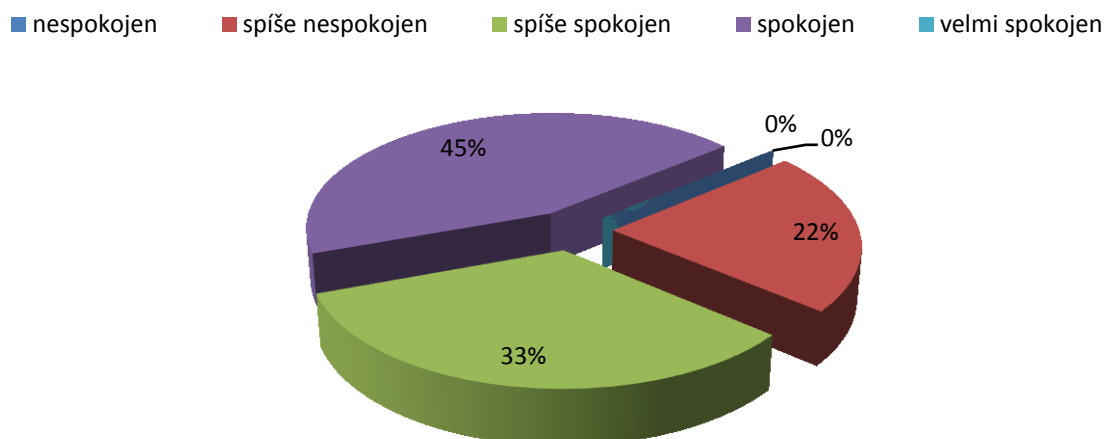
Možnost vzdělávání



Graf 5 – Možnost vzdělávání
Zdroj: Vlastní zpracování

S možností kariérního růstu je spokojeno 45 % zaměstnanců, 33 % zaměstnanců je spíše spokojeno, 22 % pak hodnotí, že je s možností kariérního růstu spíše spokojeno. Žádný ze zaměstnanců není nespokojen ani velmi spokojen s možností růstu.

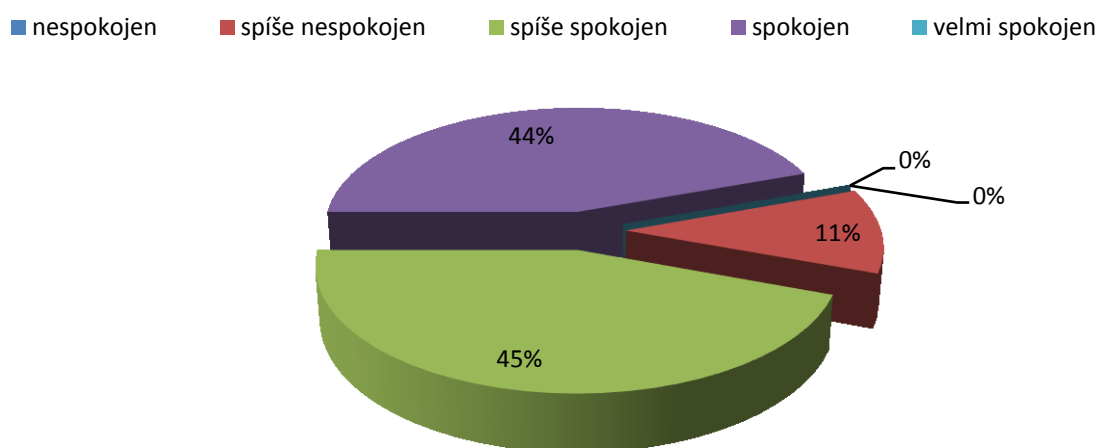
Možnost kariérního růstu



Graf 6 – Možnost kariérního růstu
Zdroj: Vlastní zpracování

Celkově ve společnosti je spíše spokojeno 45 % zaměstnanců, 44 % je ve společnosti spokojeno, 11 % je pak spíše nespokojeno. Žádný ze zaměstnanců není ve společnosti nespokojen ani velmi spokojen.

Celková spokojenost ve společnosti



Graf 7 – Celková spokojenost ve společnosti
Zdroj: Vlastní zpracování

Diagram příčin a následků

Příloha č. 6

